



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Bártová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Lenka Bártová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh finančního podnikového plánu pro společnost HEDVA, a.s. pro následující roky 2020 až 2023. První kapitola se zabývá cíli a postupy zpracování práce. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska potřebná pro finanční plánování. Třetí část zahrnuje představení analyzované společnosti a její strategickou a finanční analýzu. Poslední část diplomové práce je zaměřena na samotný návrh finančního plánu v optimistické a pesimistické variantě, včetně jejich zhodnocení.

## **Abstract**

This master's thesis is focused on the proposal of financial business plan for the company HEDVA, a.s. for years 2020 to 2023. First chapter is aiming goals and approaches of processing this thesis. Second chapter contains theoretical solution, which is needed for financial planning. The third part contain introduction of the company and its strategic and financial analysis. Last part of master's thesis is focused on suggestion of the financial plan in optimistic and pessimistic variant, including their evaluation.

## **Klíčová slova**

finanční plánování, finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, prognóza tržeb, optimistická varianta, pesimistická varianta, plánované výkazy

## **Keywords**

financial planning, financial plan, strategic analysis, financial analysis, sales forecast, optimistic variant, pessimistic variant, planned statements

### **Bibliografická citace**

BÁRTOVÁ, Lenka. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135131>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Michal Karas.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2021

.....  
podpis autora

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za cenné rady a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat oponentovi mé práce panu Ing. Tomášovi Mazalovi a celé společnosti HEDVA, a.s. za poskytnuté informace, ochotu a profesionální přístup.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU .....	13
2.1 Finanční plánování podniku .....	13
2.1.1 Zásady a principy finančního plánování .....	14
2.1.2 Požadavky na finanční plánování .....	16
2.2 Finanční plán .....	17
2.2.1 Klasifikace finančního plánu podle času .....	18
2.3 Strategická analýza podniku .....	19
2.3.1 Analýza makroprostředí .....	19
2.3.2 Analýza oborového prostředí .....	21
2.3.3 Analýza vnitřního prostředí .....	22
2.3.4 SWOT analýza .....	24
2.4 Finanční analýza podniku .....	25
2.4.1 Metody finanční analýzy .....	26
2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů .....	27
2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů .....	27
2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	28
2.4.5 Analýza soustav ukazatelů .....	33
2.5 Základní stavební kameny finančního plánu – generátory hodnoty, jejich analýza a prognóza .....	36
2.5.1 Tržby .....	36
2.5.2 Provozní zisková marže .....	39
2.5.3 Pracovní kapitál .....	40



2.5.4	Analýza pohledávek, zásob a závazků.....	40
2.5.5	Investice do dlouhodobého majetku .....	41
2.6	Sestavení finančního plánu .....	42
2.6.1	Sestavení výkazu zisku a ztráty podniku .....	43
2.6.2	Sestavení výkazu peněžních toků .....	44
2.6.3	Sestavení rozvahy .....	46
3	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA .....	49
3.1	Představení analyzovaného podniku .....	49
3.1.1	Základní informace o podniku.....	49
3.1.2	Historie.....	50
3.1.3	Předmět podnikání .....	50
3.1.4	Organizační struktura.....	50
3.2	Strategická analýza.....	51
3.2.1	PEST analýza.....	51
3.2.2	Porterova analýza pěti sil.....	56
3.2.3	McKinseyho model „7S“ .....	58
3.3	Finanční analýza.....	60
3.3.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	60
3.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	67
3.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	68
3.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	75
3.4	Shrnutí výsledků strategické a finanční analýzy pomocí SWOT analýzy .....	77
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU .....	81
4.1	Prognóza tržeb.....	81
4.1.1	Optimistická varianta .....	86

4.1.2	Pesimistická varianta .....	87
4.2	Východiska pro sestavení finančního plánu.....	87
4.2.1	Stanovení a prognóza provozní ziskové marže.....	88
4.2.2	Stanovení a prognóza pracovního kapitálu .....	91
4.2.3	Investice do dlouhodobého majetku .....	93
4.3	Sestavení finančního plánu společnosti HEDVA, a.s. ....	93
4.3.1	Optimistická varianta finančního plánu .....	94
4.3.2	Pesimistická varianta finančního plánu .....	100
4.4	Zhodnocení variant finančního plánu.....	103
4.4.1	Analýza rozdílových ukazatelů.....	104
4.4.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	104
4.4.3	Analýza soustav ukazatelů.....	107
ZÁVĚR .....		109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		111
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		115
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		116
SEZNAM TABULEK .....		117
SEZNAM GRAFŮ .....		120
SEZNAM PŘÍLOH.....		121

# ÚVOD

V současnosti je velice obtížné udržet podnik stabilním a prosperujícím, i když se o to většina firem snaží, z důvodu stále rostoucí konkurence. Cílem každého podniku je maximalizace tržní hodnoty a její neustálé zvyšování. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí mít jasnou strategii a jeho splněním se zabývá finanční plánování.

Finanční plánování poskytuje podklady pro řízení podniku a je jednou z nejdůležitějších činností managementu podniku. Výstupem finančního plánování je finanční plán. Tento plán by měl být sestavován v pravidelných intervalech. Je orientován na budoucnost a je tedy budoucím obrazem, jak majetkové, tak finanční struktury podniku. Pomáhá tedy managementu podniku lépe se připravit na budoucí podmínky. Z důvodu neustálého vývoje trhu je potřeba, aby byl finanční plán variabilní a dokázal se případnému vývoji přizpůsobovat.

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh podnikového finančního plánu společnosti HEDVA, a.s.

Společnost HEDVA, a.s. je výrobní firma zabývající se výrobou tkaných textilií. Tuto společnost jsem si vybrala z několika důvodů, prvním je to, že jsem zde vykonávala svoji odbornou praxi a druhým důvodem je, že jsem psala bakalářskou práci zaměřenou na tento podnik. Díky tomu, mám o společnosti již nějaké znalosti, které mohu využít v této diplomové práci.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První část diplomové práce bude obsahovat cíl a metody zpracování práce. Druhá kapitola bude zaměřena na teoretická východiska práce, kde budou objasněny pojmy potřebné ke zpracování analytické části. Budou zde vysvětleny pojmy jako je finanční plánování, finanční plán, strategická a finanční analýza a také postup sestavení finančního plánu. Třetí část se bude týkat analytického rozboru, kde bude představen již zmíněný podnik a bude provedena jeho strategická a finanční analýza. Poslední kapitola se již bude zabývat sestavením finančního plánu ve dvou variantách, v optimistické a pesimistické variantě.

Závěrem bude zhodnocení finančního plánu.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je sestavení podnikového finančního plánu společnosti HEDVA, a.s. pro období následujících tří let. Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce je potřeba nejprve provést strategickou analýzu společnosti. Dále je nutné zpracovat finanční analýzu za posledních pět let, pomocí které bude zhodnocena výnosová a finanční situace podniku, na jejichž základě a také na základě budoucího vývoje bude sestaven finanční plán pro následující roky.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí. První kapitola bude obsahovat cíl a metody zpracování práce. Druhá část bude zaměřena na teoretická východiska práce, kde budou objasněny pojmy důležité pro zpracování analytické části. Pomocí odborné literatury budou vymezeny pojmy jako je finanční plánování, jeho zásady a principy a také požadavky na něj, dále pojem finanční plán a jeho postup sestavení a také teorie týkající se strategické a finanční analýzy.

Třetí kapitola diplomové práce bude zaměřena na představení samotné podniku a na zpracování strategické analýzy pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a 7S analýzy. Dále bude také provedena finanční analýza, kde budou využity absolutní, rozdílové a vybrané poměrové ukazatele a také soustavy ukazatelů pro zhodnocení výnosové a finanční situace podniku. Tato analýza bude provedena za posledních pět let. Výsledky finančních ukazatelů budou porovnány s konkurenčními podniky a oborovým průměrem. Na závěr budou výsledky shrnuty pomocí SWOT analýzy.

Čtvrtá část se bude již obsahovat návrh podnikového finančního plánu společnosti HEDVA, a.s. na základě provedených analýz. Finanční plán bude sestaven v optimistické a pesimistické variantě.

V diplomové práci budou využity různé metody zpracování. Mezi tyto metody patří analýza využitá při zpracování strategické a finanční analýzy a také při sestavení generátorů hodnoty. Další metodou je metoda komparace využitá při porovnání s konkurenty a oborovým průměrem ve finanční analýze a také při porovnání dvou variant návrhů finančního plánu. Jako další metoda bude využita regresní analýza při stanovení prognózy tržeb. V neposlední řadě bude v diplomové práci použita syntéza, potřebná při vyhodnocení výsledků strategické a finanční analýzy.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato část diplomové práce se bude zabývat teoretickými pojmy, které budou potřebné pro zpracování praktické části práce. V první řadě zde budou vysvětleny pojmy vztahující se k finančnímu plánování, dále zde bude popsána problematika strategické a finanční analýzy.

### 2.1 Finanční plánování podniku

Důležitým pojmem pro tuto diplomovou práci je určitě finanční plán. Je však potřebné si nejprve objasnit samostatný pojem plánování.

**Plánování** lze vymezit jako proces při kterém jsou definovány cíle, ale také způsoby, díky kterým lze těchto cílů dosáhnout. Nedílnou součástí plánování je analýza prostředí, a to jak vnitřního, tak vnějšího okolí. Dále také predikce těchto analýz a posouzení budoucích hrozeb. Proces plánování vychází z předešlých analýz, proto je nezbytně nutné jejich kvalitní provedení. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157).

**Finanční plánování** lze chápat jako souhrn určitých činností. Výstupem těchto činností je určení budoucího finančního a investičního rozhodnutí podniku. Výsledkem je tedy finanční plán firmy. Finanční plán poté slouží k porovnání skutečnosti se stanovenými cíli a je také důležitý při řízení finančního vývoje podniku. Finanční plánování slouží ke stanovení velikosti struktury zdrojů potřebných pro fungování podniku a pro řízení likvidity (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157).

Úkolem finančního plánování je určení finančních cílů podniku, zejména pak stanovení prostředků k jejich dosažení. Hlavním cílem finančního plánování je splnit obecný finanční cíl, čímž je maximalizace tržní hodnoty podniku, popřípadě u akciových společností maximalizace tržní ceny akcie (Kislingerová, 2010, s. 131).

Finanční plánování zahrnuje čtyři následující postupové kroky:

1. Analýzu investičních a finančních možností podniku
2. Zobrazení budoucích dopadů na základě současných rozhodnutí
3. Určení alternativ, které jsou vloženy do finančního plánu
4. Zhodnocení finančního plánu ve srovnání s určenými cílovými hodnotami (Kislingerová, 2010, s. 131).

### 2.1.1 Zásady a principy finančního plánování

Aby finanční plánování bylo účinné při finančním řízení firmy, musí se v jeho procesu dodržovat určité specifické zásady.

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – zakládá se na tom, že krátkodobé finanční cíle podniku by měly být podřazeny dlouhodobým finančním cílům. Krátkodobé neboli operační finanční cíle jsou konkrétnější než dlouhodobé, a proto by je měly podporovat (Landa, 2007, s. 111).
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních plánů** – zásada je úzce spjata s předchozí a říká, že by měl existovat pouze jeden hlavní cíl mezi dlouhodobými a krátkodobými finančními cíli pro dané plánovací období. V daném období musí být jasné, jakého cíle má být primárně dosaženo (Landa, 2007, s. 111).
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – finanční plánování, díky užití této zásady by mělo vycházet z výsledků analytické fáze finančního plánování, především pak z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, finanční analýzy, ale také SWOT analýzy (Landa, 2007, s. 111).
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – přestože v podnicích převažuje dlouhodobý cíl maximalizace tržní hodnoty podniku, neměla by se však opomíjet zisková orientace firmy, z toho důvodu, že zisk stojí na druhé nejvyšší příčce v pořadí podnikových finančních cílů a také je využíván při externím hodnocení ekonomické výkonnosti firmy. Dalším důvodem je také jeho vliv na tržní hodnotu podniku (Landa, 2007, s. 111).

- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – zásada říká, že i nejlépe vytvořený finanční plán se musí aktualizovat, jelikož se dostává do sporu se situací v podniku a ve vnějším okolí (Landa, 2007, s. 112).
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – podstatou je, aby struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu. Pouze dodržením této zásady je možné zabezpečit srovnatelnost výkazů (Landa, 2007, s. 112).
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – tato zásada vede podnikový management k využití takových plánovacích výpočtů a procedur, které budou mít jednoduchý základ a budou umožňovat rychlou orientaci. Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů je důležitá, jelikož s finančními plány nemusí pracovat pouze finanční odborníci, ale také manažeři s nižšími finančními a ekonomickými znalostmi (Landa, 2007, s. 112).
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – plány podniku ne vždy vyhovují všem zainteresovaným skupinám. Jelikož vnitřní i vnější okolí firmy prochází různými změnami jsou nutné větší nebo menší změny ve finančních plánech firmy. Tyto změny by však neměly být natolik zásadní, aby odváděly podnik od splnění jeho strategických cílů (Landa, 2007, s. 112).

Pro účinnost finančního plánování při finančním řízení podniku je důležité dodržovat také určité základní principy.

- **Princip preference peněžních toků** – v dlouhodobém i krátkodobém časovém období je nutné, aby celkové peněžní příjmy byly větší než celkové peněžní výdaje. Ziskový podnik nemusí znamenat, že je podnik finančně zdravý, jelikož se klade důraz na odlišení přírůstku peněžních toků od přírůstku zisku, příjmů od výnosů a výdajů od nákladů (Landa, 2007, s. 110).
- **Princip respektování faktoru času** – tento princip požaduje ve finančním řízení upřednostňování dřívějších příjmů před pozdějšími příjmy. Dřívější příjmy jsou preferovány, jelikož je lze využít pro financování ziskových aktivit podniku, nebo pro finanční investování (Landa, 2007, s. 110).

- **Princip respektování a minimalizace rizika** – pokud podnik obdrží stejný příjem s menším rizikem upřednostní ho před tímtež množstvím peněz s vyšším rizikem, protože finančního řízení usiluje o minimalizaci rizik (Landa, 2007, s. 110).
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – je důležité, aby podnikový management věnoval pozornost optimálnímu složení kapitálové struktury podniku. Optimalizace kapitálu slouží k zajištění odpovídající finanční stability, zvýšení ziskovosti a dosažení požadované hodnoty podniku (Landa, 2007, s. 110-111).

### 2.1.2 Požadavky na finanční plánování

Finanční plánování musí splňovat šest určitých požadavků.

- **Úplnost** – finanční plán by měl v tomto případě obsahovat veškeré činnosti a faktory, které jsou potřebné k efektivnímu fungování podniku (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 161).
- **Systematičnost** – tento požadavek znamená, že systematický je pouze ten plán, který je veden v dlouhém období a je přesně uzpůsoben organizační struktuře podniku (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 161).
- **Přehlednost** – požadavek přehlednosti umožňuje snadnou práci s finančním plánem všem, kdo s ním přijdou do styku, nejen jeho autorovi (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 161).
- **Pružnost** – hodnoty uvedené v plánu se musí aktualizovat vždy v průběhu plánovaného období (Marek, 2009, s. 501).
- **Periodičnost** – finanční plán by měl být sestavován v pravidelných po sobě jdoucích obdobích (Marek, 2009, s. 501).
- **Klouzavost** – tento požadavek říká, že plánovací horizont nastávajícího finančního plánu se musí aspoň částečně překrývat s plánovým horizontem předchozího finančního plánu (Marek, 2009, s. 501).



## 2.2 Finanční plán

Finanční plán je výsledkem dynamického procesu a formuluje úkoly a cíle finančního managementu vyplývající z celkového pojetí vývoje podniku. Důležitým úkolem finančního plánu je také zavedení stanovených úkolů do systému řízení firmy a pozdější kontrola dosažených výsledků podniku (Marinič, 2008, s. 163). Finanční plán je sestavován obvykle na jeden běžný obchodní rok, který je rozdělen na jednotlivé měsíce, s predikcí na další jeden až tři roky. Konečnou veličinou plánu je přebytek nebo potřeba financí zvláště pro každý měsíc obchodního roku. Tento přehled o financích podniku může napomoci rozhodovat se o případných rozvojových investicích či potřebě podniknout opatření pro získání chybějícího kapitálu (Kislingerová, 2010, s. 132).

Souhrnný finanční plán pomáhá:

- identifikovat proveditelnost stanovených cílů podniku
- zamezit nežádoucí vývoj, díky němuž mohou nastat ztráty
- identifikovat možnosti a různé varianty financování podnikových aktivit a důsledek určitého způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu podniku (Marinič, 2008, s. 163)

Finanční plán musí odpovědět na 4 otázky:

1. *„Kolik budou činit tržby za prodané výrobky a služby, musí tedy vycházet z predikce vývoje prodeje a tržeb, definované v marketingovém a prodejním plánu firmy?“*
2. *Kolik bude firma stát a jak bude vypadat infrastruktura, tedy, tzv. peněžní cyklu (cashcycle), tedy proměna investice na počátku provozního cyklu na příjmy na konci toho samého cyklu, a jaké jsou nároky na investice a provozní kapitál?“*
3. *Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek, aby byl splněn požadavek optimalizace financování podnikových potřeb?“*
4. *Zda bude celý transformační proces proměny vstupů na tržby, tedy příjem, ziskový nebo nikoli a potažmo zda investovaný kapitál je ve firmě zhodnocován nebo ne“* (Marinič, 2008, s. 163).

### **2.2.1 Klasifikace finančního plánu podle času**

Z hlediska času se rozlišují dva druhy finančního plánu, krátkodobý a dlouhodobý.

#### **Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobý finanční plán se většinou sestavuje na několik měsíců, maximálně na jeden rok. Jelikož je plán sestavován na kratší časové období, obsahuje jistější informace a je tedy podrobnější. Jeho funkcí je zajištění plnění dlouhodobého finančního plánu a obsahuje:

- roční plánovaný výkaz zisku a ztráty (plánování výnosů, nákladů a zisku)
- roční plánovou rozvahu (plánování aktiv a pasiv)
- denní rozpočty peněžních příjmů a výdajů

Krátkodobé finanční rozhodování se vztahuje na běžnou činnost podniku. Finanční plán je sestaven na základě peněžních příjmů a peněžních výdajů (Kislingerová, 2010, s. 133).

#### **Dlouhodobý finanční plán**

Dlouhodobý finanční plán je obvykle sestavován na 5 let, výjimečně i na 10 a více let. Při jeho sestavování je využito hrubého plánování. Úkolem dlouhodobého finančního plánu je obstarat efektivně kapitál a také slouží k nákupu investičního majetku neboli k uskutečnění podnikatelského záměru. Je nutná jeho reakce na jednotlivé fáze životního cyklu podniku a musí odrážet specifika, která z něj plynou (Kislingerová, 2010, s. 132). Tento plán je důležitý při rozhodování o budoucí činnosti firmy (Marek, 2009, s. 505).

Dlouhodobý finanční plán zahrnuje:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb
- plán cash flow
- plánovanou rozvahu
- investiční rozpočet
- rozpočet externího financování
- plán nákladů a výnosů – schopnost tvořit zisk (Kislingerová, 2010, s. 132)

## **2.3 Strategická analýza podniku**

Aby bylo možné dojít k sestavení strategie podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody je nutné nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Nejdůležitějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Strategie je sestavena na základě výsledků strategické analýzy. Ve strategické analýze jsou využívány různé analytické techniky pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, konkurenty, trh, a zdrojovým potenciálem firmy. Cílem strategické analýzy je rozpoznat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, u kterých se předpokládá jejich vliv na konečnou volbu cílů a strategie firmy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8-9).

Strategická analýza se dělí na:

- analýzu makroprostředí
- analýzu mikroprostředí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13-15)

### **2.3.1 Analýza makroprostředí**

Vlivy a podmínky, které zahrnuje makroprostředí se tvoří mimo podnik, bez ohledu na jeho chování. Podnik nemá možnost stav tohoto okolí ovlivňovat, může na něj však svým rozhodováním reagovat a připravit se na různé možnosti a tím ovlivnit svůj vývoj (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

#### **PEST analýza**

Jedná se o analýzu, která dělí vlivy makrookolí do čtyř skupin. Každá skupina obsahuje řadu faktorů makroprostředí podniku, které ho mohou ovlivnit. Těmito skupinami jsou politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) faktory. Hlavním úkolem PEST analýzy je určit oblasti, jejichž změna může významně ovlivnit podnik, a odhadovat, k jakým změnám může v těchto oblastech dojít (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-20).

#### **Politické faktory**

Skupina politických faktorů je doplněna o legislativní faktory. Patří sem stabilita zahraniční a tuzemské politiky, členství země v EU atd. (Sedláčková, Buchta, 2006,

s. 16). Řadíme sem také hodnocení politické stability ve státě, politický postoj např. vůči investicím, dále hodnocení vnějším vztahům nebo politický vliv různých skupin. Do legislativních faktorů se řadí vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (Grasseová a kol., 2012, s. 179-180).

### **Ekonomické faktory**

Do ekonomických faktorů se řadí vliv místní, národní a světové ekonomiky (Grasseová a kol., 2012, s. 179). Rozhodování podniku je závislé na vývoji makroekonomických trendů. Ekonomické faktory souvisí se základními ekonomickými hodnotami, kterými je míra ekonomického růstu, který zvyšuje spotřebu a příležitost na trhu a naopak. Dále souvisí s mírou inflace a úrokovou mírou, která pokud je nízká tvoří příležitosti pro uskutečnění podnikových záměrů, a naopak vysoká míra inflace brzdí ekonomický rozvoj podniku, neboť negativně dopadá na investiční činnosti. V neposlední řadě souvisí se směnným kurzem, který může brzdit podnik při jeho konkurenceschopnosti na zahraničních trzích (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory jsou spojovány s demografickými faktory, které souvisí s životním stylem, s postoji a strukturou obyvatelstva. Zájem lidí o zdravý životní styl stále roste, a proto podniky zavádí např. pružnou pracovní dobu, delší dovolenou atd. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19). V této oblasti zaujímají důležitou roli faktory jako je společensko-politický systém, postoje lidí, životní styl a úroveň, vzdělání, zdravotní stav a struktura obyvatelstva (Keřkovský a Vykypěl, 2003, s. 39).

### **Technologické faktory**

Důležitou roli pro existenci podniků hrají vynálezy a zásadní inovace (Keřkovský a Vykypěl, 2003, s. 40). Úspěšnost podniku spočívá v informacích o technických a technologických změnách v jeho okolí, neboť tyto inovace ho mohou velmi rychle a dramaticky ovlivnit. Informovanost a předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát konkurenční výhodou podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18).

### 2.3.2 Analýza oborového prostředí

Mikroprostředí podniku je okolí, které je mu nejbližší a má na něj silný vliv. Analýza oborového prostředí se soustředí na nejvýznamnější konkurenty podniku v odvětví, na výkonnost podniku (historie a predikce do budoucna), na hlavní odběratele a dodavatele pro dané odvětví a jejich vyjednávací síly, dále také na zhodnocení hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví a citlivost odvětví na změny hospodářské situace (Šiman, 2010, s. 29).

#### Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza se využívá pro zjištění konkurenční pozice podniku v odvětví, ve kterém funguje. Dále slouží k odhalení hrozeb, které mohou vést ke zhoršení pozice podniku v budoucnu a také k nalezení příležitostí, které mohou pozici firmy zlepšit (Keřkovský, Novák a kol., 2015, s. 110). Strategická konkurenční pozice a postavení podniku v odvětví jsou stanoveny působením pěti následujícími silami:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působící na daném trhu (Keřkovský, Novák a kol., 2015, s. 111)

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků:** Pokud roste vyjednávací síla zákazníků, trh není přitažlivý. Tehdy mají zákazníci snahu snížit ceny, vyžadují větší množství služeb a jejich lepší kvalitu. Tyto požadavky staví konkurenty proti sobě, což snižuje jejich zisk. Pokud jsou zákazníci koncentrováni a organizováni jejich síla roste, ke zvýšení jejich síly dojde také pokud pro ně výrobek tvoří většinu jejich nákladů a jde o diferencované výrobky, dále pokud jsou náklady související se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a také pokud má zákazník nízký zisk, a proto je citlivý na cenu. Prodávající může učinit opatření a to tak, že se bude soustředit na zákazníky s menší mocí, změní dodavatele nebo vytvoří nabídku, která se neodmítá (Grasseová a kol. 2012, s.192).

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů:** Pokud mají dodavatelé možnost zvyšovat ceny nebo ovlivňovat kvalitu a kvantitu dodávek, je odvětví neatraktivní.

Jestliže dodavatelé dodávají originální výrobky, které tvoří zásadní vstup odběratele, roste jejich vyjednávací síla na trhu. Nejlepší ochrana je vybudování pevných dodavatelsko-odběratelských vztahů (Grasseová a kol., 2012, s. 193).

**Hrozba vstupu nových konkurentů:** Noví konkurenti mohou ohrozit stávající podniky, pokud v odvětví nejsou žádné nebo pouze malé vstupní bariéry. S tím je spojena existence a působení těchto faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a diferenciací výrobků. Vstupní a výstupní bariéry tedy ovlivňují přitažlivost trhu. Nejatraktivnější trh v odvětví je ten, který má vysoké vstupní bariéry, ale výstupní bariéry jsou nízké, což znamená, že pouze malé množství firem může do odvětví vstoupit, ale neúspěšné firmy mohou kdykoliv vystoupit (Grasseová a kol., 2012, s. 192).

**Hrozba substitutů:** Existence substitutů nějakého výrobku vyjadřuje neatraktivnost odvětví. Substituty neboli podobné výrobky, udávají limit pro potenciální ceny a zisk na trhu. Firma by proto měla sledovat vývoj cen u zastupitelných výrobků (Grasseová a kol., 2012, s. 192).

**Hrozba silné rivality:** Velké množství silných konkurentů na trhu neláká další firmy do odvětví. Stagnace či zmenšování odvětví vede k růstu rivality v tomto odvětví, a to z toho důvodu, že podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor svých konkurentů. Rivalitu v odvětví také zvyšují vysoké fixní náklady. Podniky jsou nuceni naplňovat své kapacity i za podmínky, snižování cen, což může vést až k cenovým válkám. Rivalitu také zhoršuje zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a malé odlišnosti mezi výrobky (Grasseová a kol., 2012, s. 192).

### 2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Do analýzy vnitřního prostředí podniku spadá zejména prověření zdrojů organizace. Vnitřní prostředí hodnotí silné a slabé stránky společnosti (Grasseová, 2012, s. 296-297).

#### McKinseyho model „7S“

Tento model slouží ke zjištění, zda je implementovaná strategie podniku úspěšná, či nikoli. Do úvahy musí být bráno všech níže uvedených sedm faktorů, které jsou mezi sebou propojeny. Pokud dojde k selhání jednoho z nich, může nastat selhání i u dalších faktorů, proto je nutné věnovat pozornost každému z nich. Faktory můžeme rozdělit na

tvrdé a měkké, kdy mezi tvrdé řadíme strukturu, strategii a systémy a mezi měkké pak sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníky (Mallya, 2007, s. 73).

- **Strategie** – popisuje, jak podnik dosahuje vize, kterou si stanovil a jak reaguje na hrozby, či příležitosti v odvětví (Mallya, 2007, s. 74).
- **Struktura** – jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce mezi podnikatelskými jednotkami, kontroly a sdílení informací (Mallya, 2007, s. 74).
- **Systémy** – jde o systémy, které jsou používány k řízení aktivit společnosti, jedná se o manažerské informační systémy, kontrolní systémy, komunikační nebo inovační systémy atd. (Mallya, 2007, s. 74).
- **Styl práce vedení** – určuje, jak se management podniku staví k řešení a řízení případných problémů. Vyjadřuje také vedení celého podniku. Existují tři hlavní styly vedení: *autokratický* – vedení podniku je v rukou manažera, který sám rozhoduje, *demokratický* – manažer podniku je členem skupiny, která spolupracuje, členové ve skupině mají při rozhodování důležité slovo, *laissez-faire* – manažer dává členům svobodu jednání, do kterého nezasahuje, ale je jim ochoten pomoci (Cejthamr, 2010, s. 113).
- **Spolupracovníci** – jde o lidské zdroje podniku včetně zvyšování jejich kvalifikace, vztahů mezi nimi, motivace, chování vůči firmě atd. (Mallya, 2007, s. 74).
- **Schopnosti** – schopnostmi se rozumí profesionální znalosti a kompetence uvnitř podniku (co organizace dělá nejlépe). Je důležité vytvořit vyhovující učící prostředí pro pracovníky ke zdokonalování jejich schopností a dovedností (Mallya, 2007, s. 74).
- **Sdílené hodnoty** – jejich tvorba souvisí s vizí podniku, jejíž role je důležitá pro to, aby všichni věděli, čeho chce společnost dosáhnout. Samotné vedení organizace by se mělo se sdílenými hodnotami ztotožnit, a ne je pouze formulovat a zdůrazňovat (Mallya, 2007, s. 74).

### 2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější analýzy. Patří mezi základní metody strategické analýzy díky integrujícímu charakteru všech obdržených, sjednocených a také vyhodnocených poznatků. SWOT analýza využívá informace a data zjištěná z předešlých analýz podniku. Jde typ strategické analýzy stavu podniku dle silných a slabých stránek (vnitřní analýza) a příležitostí a hrozeb (vnější analýza) (Grasseová a kol, 2012, s. 297-298). Vazby mezi silnou, slabou stránkou, příležitostí a hrozbou lze vyjádřit pomocí tzv. SWOT matice. S pomocí matice je možné stanovit strategie dalšího rozvoje podniku, dělat důležitá strategická rozhodnutí a stanovovat cíle a opatření pro jejich dosažení (Grasseová, 2012, s. 297-299).

V rámci této diplomové práce bude provedena SWOT analýza za pomoci bodového hodnocení. Jednotlivé parametry SWOT analýzy budou vyhodnoceny podle následujícího bodového hodnocení. Silné stránky a příležitosti budou hodnoceny kladnými hodnotami od 1 do 5. Hodnota 1 pro nejnižší spokojenost a 5 pro nejvyšší spokojenost. Slabé stránky a hrozby budou hodnoceny na záporné stupnici od -1 do -5, kdy hodnota -1 bude vyjadřovat nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost. Po tomto ohodnocení bude jednotlivým parametrům přiřazena váha, která určí důležitost těchto parametrů. Součet vah v jednotlivých kategoriích SWOT analýzy se musí rovna 1. Čím vyšší číslo je parametru přiřazeno, tím mu připadá větší důležitost a naopak. U všech položek je následně váha vynásobena hodnocením a výsledky jsou pak v jednotlivých kategoriích sečteny. Poté je zjištěno hodnocení interní a externí analýzy sečtením silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Hodnocení může nabývat hodnot od -5 do 5. Posledním krokem je vypočtení tzv. konečné bilance (Dědková, 2012).



<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obrázek č. 1: Doporučená forma SWOT analýzy** (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

## 2.4 Finanční analýza podniku

Úkolem finanční analýzy je podat ucelené informace o současné finanční situaci, zhodnotit budoucí vyhlídky na finanční situaci podniku a přichystat opatření pro případné zlepšení finanční situace v podniku (Dluhošová, 2008, s. 68).

Pokud chce být podnik úspěšný, musí při svém hospodaření využít rozbor své finanční situace. Pod pojmem finanční analýza se rozumí systematický rozbor získaných dat z účetních výkazů podniku. Jejím úkolem je přichystat podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku (Růčková, 2015, s. 9).

Informace o finančním zdraví podniku zajímá mnoho subjektů, ať už jde o interní nebo externí subjekty. Mezi uživatele finanční analýzy patří manažeři, investoři, banky a jiní věřitelé, odběratelé a dodavatelé, zaměstnanci, stát a jeho orgány a také konkurenti. Společným rysem všech uživatelů je to, že potřebují znát informace, aby mohli řídit. Pro sestavení finanční analýzy je potřeba velký objem dat, které jsou získávána z účetních výkazů, konkrétně rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow (Grünwald a Holečková, 2007, s. 27-33).

### 2.4.1 Metody finanční analýzy

Finanční analýza v sobě zahrnuje dvě propojené části:

**a. Fundamentální analýzu** – jedná se o kvalitativní analýzu, která se zakládá na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi mimoekonomickými a ekonomickými jevy, ale také na zkušenostech pozorovatelů i účastníků ekonomických procesů. Pracuje zejména s kvalitativními daty a kvantitativní data vyhodnocuje bez algoritmizovaných postupů. Cílem fundamentální analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Příkladem může být např. SWOT analýza (Sedláček, 2011, s. 7).

**b. Technickou analýzu** – jde o kvantitativní analýzu, která využívá matematických, statistických a jiných algoritmizovaných metod ke zpracování ekonomických dat. Analýza dle účelu, ke kterému slouží a dle dat, která využívá rozděluje:

- **Analýza absolutních dat**
  - horizontální analýza
  - vertikální analýza
- **Analýza rozdílových ukazatelů**
- **Analýza poměrových ukazatelů**
  - likvidity
  - aktivity
  - rentability
  - zadluženosti
  - kapitálového trhu
  - provozní činnosti
  - cash flow
- **Analýza soustav ukazatelů**
  - pyramidové rozklady
  - matematicko-statistické metody
  - komparativně analytické metody
  - kombinace metod (Sedláček, 2011, s. 7-10)

### 2.4.2 Analýza absolutních ukazatelů

Jde o tzv. analýzu vývojových trendů, kam se řadí horizontální a vertikální analýza. Používá se pro zobrazení vývoje ukazatelů v čase a také k procentnímu rozboru komponent (Knápková, 2017, s. 65).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza využívá data obsažená v účetních výkazech, a to jak v rozvaze, tak ve výkazu zisku a ztráty (dále jen VZZ). Jedná se o horizontální analýzu, neboť data jsou sledována horizontálně, po řádcích. Sledují se změny absolutní, ale i relativní neboli procentní (Sedláček, 2011, s. 13). Procentuální vyjádření se používá, pokud je potřeba srovnání s oborovým průměrem a pro lepší orientaci v číslech (Růčková, 2015, s. 115).

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období}$$

Vzorec č. 1: Horizontální analýza - absolutní změna (Dluhošová, 2008, s. 70)

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{hodnota běžného obd.} - \text{hodnota předchozího obd.}}{\text{hodnota předchozího období}} \times 100$$

Vzorec č. 2: Horizontální analýza - relativní změna (Dluhošová, 2008, s. 70)

#### Vertikální analýza

Jde o procentní rozbor účetních výkazů. Používá se ke zhodnocení významu dílčích částí a jejich složení souhrnného absolutního ukazatele. Je využívána převážně u analýzy aktiv a pasiv. Ve VZZ se jako absolutní ukazatel používají tržby v rozvaze pak celková aktiva nebo pasiva (Dluhošová, 2008, s. 70-71).

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota ukazatele}}{\text{hodnota absolutního ukazatele}}$$

Vzorec č. 3: Vertikální analýza (Dluhošová, 2008, s. 70)

### 2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku. Označují se jako fondy finančních prostředků. Fondem se rozumí rozdíl mezi součtem určitých krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv (Sedláček, 2010, s. 35).

## **Čistý pracovní kapitál**

Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy, které mohou mít splatnost od 1 roku až po 3 měsíce. Toto rozdělení je nápomocné při oddělení finančních prostředků určených k okamžité úhradě krátkodobých závazků a na finanční fond, což jsou volné finanční prostředky. Finanční fond je chápán jako část dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžných aktivech (Sedláček, 2011, s. 35).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál - manažerský přístup** (Vochozka, 2011, s. 21)

## **Čisté pohotové prostředky**

Jde o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Do pohotových peněžních prostředků jsou zařazeny pouze peníze na běžném účtu a peníze v hotovosti. Existuje i méně přísná modifikace, která do výpočtu zahrne také šeky, směnky atd. a to z důvodu rychlé přeměny na peníze při dobře fungujícím kapitálovém trhu (Sedláček, 2011, s. 38).

## **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Jedná se o střední cestu mezi dvěma výše zmíněnými ukazateli. Z oběžných aktiv (dále jen OA) se vylučují zásoby, popřípadě i nelikvidní pohledávky. Od takto vzniklých oběžných aktiv se odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2011, s. 38-39).

### **2.4.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrových ukazatelů je celá řada, a proto je velmi důležitý jejich výběr a uspořádání. Nejčastěji se dělí na ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti (Mařík, 2018, s. 122). Jde o vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli a jejich podílů. Poměrové ukazatele podávají rychlé a nenákladné informace o finanční situaci podniku (Sedláček, 2011, s. 55).

#### **Ukazatele likvidity**

Likvidita je schopnost podniku hradit včas své závazky. Likvidita je ovlivněna například tím, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky atd. (Dluhošová, 2008, s. 79). Při výpočtu ukazatele likvidity je v čitateli to, čím je podnik schopen platit a ve jmenovateli to, co je potřeba uhradit (Sedláček, 2011, s. 66).

### ***Běžná likvidita***

Běžná likvidita dává do poměru celková oběžná aktiva, která jsou brána jako potencionální peněžní prostředky, a objem krátkodobých závazků. Nedostatkem ukazatele běžné likvidity je neschopnost všechna oběžná aktiva přeměnit v krátké době na hotovost, jelikož se může jednat o neprodejné nebo nepoužitelné zásoby. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5 a měla by být porovnána s oborovým průměrem, či podnikem s obdobnou činností (Dluhošová, 2008, s. 79).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 5: Běžná likvidita** (Dluhošová, 2008, s. 79)

### ***Pohotová likvidita***

Vylučuje nedostatky běžné likvidity. Do čitatele se dávají pouze oběžná aktiva v podobě peněžních prostředků v hotovosti i na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky bez těžko vymahatelných, či nedobytných pohledávek. Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí od 1,0 do 1,5. Pokud výše ukazatele roste, mělo by docházet ke zlepšení finanční a platební situace v podniku a naopak (Dluhošová, 2008, s. 80).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 6: Pohotová likvidita** (Dluhošová, 2008, s. 80)

### ***Okamžitá likvidita***

Z krátkodobého hlediska je tento ukazatel nejvýznamnější. Do poměru dává pohotové platební prostředky, kam se mimo peněžních prostředků na bankovních účtech a v hotovosti řadí také šeky, směnky, určité druhy cenných papírů atd. (Dluhošová, 2008, s. 80). Hodnota ukazatele musí být alespoň 0,2. Nižší hodnoty nemusí ihned znamenat finanční problémy podniku. Podnik může využívat např. kontokorentů, které nejsou zohledněny v rozvaze (Růčková, 2015, s. 55-56).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita** (Dluhošová, 2008, s. 80)

## **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou často označovány také jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Jde o poměr výsledku hospodaření podniku ke srovnávací základně. Dobře hospodařící podnik se svým majetkem a kapitálem se vyznačuje vyššími hodnotami rentability. Ukazatele rentability mají v čitateli tokovou veličinu za dané období a ve jmenovateli stavovou veličinu z rozvahy (Scholleová, 2012, s. 175).

### **Nejvíce používané formy zisku ve finanční analýze:**

**EBT (Earnings before Tax)** = zisk před zdaněním

**EBIT (Earnings before Interest and Tax)** = zisk před zdaněním a úroky

**EAT (Earnings after Tax)** = zisk po zdanění (Režňáková, 2010, s. 13)

### ***Rentabilita aktiv***

Rentabilita aktiv (dále jen ROA) a je považována za klíčový druh rentability. Jde o poměr zisku a celkových aktiv vložených do podnikání bez ohledu na to z jakých zdrojů byl financován. Nejčastěji se do čitatele dává EBIT (Scholleová, 2012, s. 176).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

**Vzorec č. 8: Rentabilita aktiv** (Scholleová, 2012, s. 176)

### ***Rentabilita vlastního kapitálu***

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatelem, kterým se vlastníci ujistí, že jejich vložený kapitál do podniku přináší dostatečný výnos. Pro investora je důležité, aby výsledek ROE byl vyšší než úroky jiné investiční příležitosti (Sedláček, 2011, s. 57). ROE také napomáhá k určení, kolik čistého zisku (EAT) připadá jedné koruně investované vlastníky podniku (Scholleová, 2012, s. 176).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec č. 9: Rentabilita vlastního kapitálu** (Scholleová, 2012, s. 176)

### ***Rentabilita tržeb***

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Pokud ROS nedosahuje uspokojivých hodnot, pak lze předpokládat, že ani ostatní

rentability nebudou mít příznivé výsledky (Scholleová, 2012, s. 176). Pokud se k výpočtu využije čistý zisk (EAT) je možné do jmenovatele zahrnout všechny tržby (Růčková, 2015, s. 62).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

**Vzorec č. 10: Rentabilita tržeb** (Scholleová, 2012, s. 176)

### **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele zjišťují, jak podnik nakládá se svými aktivy. Pokud jich má nadbytek, vznikají mu zbytečné náklady a má nízký zisk. Naopak, pokud jich má podnik málo, přichází o výnosy, které by mohl získat při realizaci výhodných příležitostí. Existují dva typy ukazatelů aktiv, a to obratovost aktiv a doba obratu aktiv (Sedláček, 2011, s. 60).

#### ***Obrat celkových aktiv***

Jde o ukazatel, který vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv za určitý čas. Pokud je hodnota obratu nižší než oborový průměr, mělo by dojít ke zvýšení tržeb nebo odprodání aktiv (Sedláček, 2011, s. 61).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{aktiva}$$

**Vzorec č. 11: Obrat celkových aktiv** (Sedláček, 2011, s. 61)

#### ***Obrat zásob***

Jde o ukazatel, který říká, kolikrát je během roku každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než oborový průměr, znamená to, že podnik nemá nadbytečné nelikvidní zásoby, které se zbytečně financují (Sedláček, 2011, s. 61-62).

$$Obrat\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby}$$

**Vzorec č. 12: Obrat zásob** (Sedláček, 2011, s. 62)

### ***Doba obratu zásob***

Ukazatel udává, kolik dní průměrně jsou v podniku vázány zásoby až do jejich spotřeby nebo prodeje (Scholleová, 2012, s. 179).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 13: Doba obratu zásob** (Scholleová, 2012, s. 179)

### ***Doba splatnosti pohledávek a závazků***

Doba splatnosti pohledávek udává počet dnů od vystavení faktury za prodej až po její uhrazení. Čím je doba mezi vystavením faktury a inkasem delší, tím déle poskytuje podnik bezplatný obchodní úvěr svým obchodním partnerům (Vochozka, 2011, s. 25). Ukazatel doby splatnosti závazků udává, jak dlouho trvá, než podnik zaplatí svým dodavatelům (Sedláček, 2011, s. 63). Po tuto dobu podnik užívá od svých dodavatelů bezplatný obchodní úvěr (Scholleová, 2012, s. 179).

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 14: Doba splatnosti pohledávek** (Scholleová, 2012, s. 179)

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{tržby/360}$$

**Vzorec č. 15: Doba splatnosti závazků** (Scholleová, 2012, s. 179)

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele zadluženosti poměřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji a měří také schopnost financovat náklady dluhu. Vysoká zadluženost nemusí být vždy negativní, její rostoucí trend může přispět k celkové rentabilitě, což napomůže k vyšší tržní hodnotě podniku (Sedláček, 2011, s. 63).

### ***Celková zadluženost***

Jedná se o podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Celkovou zadluženost využívají zejména komerční banky. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele vyznačují vyšší riziko věřitelů (Dluhošová, 2008, s. 75). Věřitelé dávají přednost nižším hodnotám tohoto ukazatele. Pokud budou hodnoty celkové zadluženosti příliš vysoké může mít podnik problémy získat další cizí zdroje ke svému financování. Muselo by nejprve dojít ke



zvýšení vlastního kapitálu anebo by věřitelé požadovali vyšší úrokovou sazbu, aby podniku vůbec půjčili peníze (Sedláček, 2011, s. 64). Ukazatele zadluženosti ovlivňují čtyři následující faktory: daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku (Scholleová, 2012, s. 181).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 16: Celková zadluženost** (Sedláček, 2011, s. 64)

### **Úrokové krytí**

Pomocí ukazatele úrokového krytí se zjistí kolikrát je možné uhradit úroky. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lepší je finanční situace podniku (Dluhošová, 2008, s. 75). Je-li výsledná hodnota ukazatele rovna 1, znamená to, že podnik netvoří zisk a vydělává pouze na úhradu úroků. Pokud je výsledek nižší než 1, pak podnik není schopen uhradit ani úroky (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

**Vzorec č. 17: Úrokové krytí** (Sedláček, 2011, s. 64)

## **2.4.5 Analýza soustav ukazatelů**

Základem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace celého podniku. Pro toto hodnocení se využívají různé poměrové ukazatele, avšak pro lepší vypovídací schopnost byly vytvořeny tzv. souhrnné indexy hodnocení. Jejich cílem je podat ucelené informace o celkové finančně-ekonomické situaci a výkonnosti podniku za pomoci pouze jednoho čísla. Dá se jimi poměrně rychle zjistit, zda je podnik finančně stabilní či nikoli, i přesto, že je jejich vypovídací schopnost poněkud nižší a slouží převážně jako orientační podklad pro další hodnocení. Souhrnné indexy hodnocení se dělí na bankrotní a bonitní modely (Růčková, 2015, s. 75-76).

### **Bankrotní modely**

Jde o tzv. predikční modely. Pomocí bankrotních modelů se zjišťuje, zda podniku v blízké době hrozí bankrot. U takových podniků, lze již delší dobu před bankrotem zjistit, že k tomu může dojít, např. problémy s běžnou likviditou, nedostatečné hodnoty čistého pracovního kapitálu atd. (Růčková, 2015, s. 77).

### ***Altmanův model (Z-skóre)***

Tento model je využíván převážně pro jeho jednoduchost. Jde o součet pěti běžných poměrových ukazatelů, které mají různou váhu. Největší váhu vlastní ukazatel rentability aktiv (Růčková, 2015, s. 78).

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

**Vzorec č. 18: Altmanův index** (Růčková, 2015, s. 78)

Kde:

$$X_1 = \text{ČPK} / \text{aktiva celkem}$$

$$X_2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{aktiva celkem}$$

$$X_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$$

$$X_4 = \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{cizí zdroje}$$

$$X_5 = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} \text{ (Knápková, 2017, s. 132)}$$

Kdy, pokud  $Z > 2,9$  firmě nehrozí bankrot a má dobrou finanční situaci, pokud se podnik nachází v šedé zóně, nejde o jeho výsledku rozhodnout a nabývá hodnot  $1,2 < Z \leq 2,9$ .  $Z \leq 1,2$  značí, že je podnik v ohrožení bankrotem (Sedláček, 2011, s. 110).

### ***Index IN05***

Model IN05 byl sestaven pro české podniky manželi Neumaierovými. Jde o aktualizaci indexu IN01, z roku 2004. Tento model je již čtvrtým v pořadí. Index IN05 bere ohled na pohled věřitele i vlastníka (Sedláček, 2011, s. 112). Poměrový ukazatel EBIT/nákladové úroky je omezen hodnotou 9 (Scholleová, 2012, s. 190).

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

**Vzorec č. 19: Index IN05** (Sedláček, 2011, s. 112)

Kde:

$A = \text{aktiva/cizí zdroje}$

$B = EBIT/\text{nákladové úroky}$

$C = EBIT/\text{aktiva}$

$D = \text{výnosy/aktiva}$

$E = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$  (Knápková, 2017, s. 134)

Pokud  $IN > 1,6$  znamená to, že je předpokládána uspokojivá finanční situace podniku. Podnik se nachází v „šedé zóně“ pokud index dosahuje hodnot  $0,9 < IN \leq 1,6$  a jestliže index nabývá hodnot  $IN \leq 0,9$  pak může mít firma vážné finanční potíže (Sedláček, 2011, s. 112).

### **Bonitní modely**

Cílem bonitních modelů je určit, zda je podnik dobrý, či špatný, a tedy vymezují finanční zdraví podniku. Podmínkou je srovnatelnost s ostatními firmami v jednom oboru podnikání. Snahou těchto modelů je pomocí bodového ohodnocení určit bonitu daného podniku (Růčková, 2015, s.77-82).

### ***Kralickýv Quicktest***

Tento ukazatel dokáže rychle a poměrně kvalitně ohodnotit analyzovaný podnik. Skládá se ze čtyř ukazatelů, jeden z každé oblasti analýzy (Sedláček, 2011, s. 105). První dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu podniku a další dva výnosovou situaci (Růčková, 2015, s. 86).

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}}$$

Výsledkům dosaženým pomocí čtyř rovnic se přiřadí následující bodové ohodnocení.

**Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu (Zdroj: Růčková, 2015, s. 86)**

Rok	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2	<3 roky	3-5 let	5-12 let	12-30 let	>30 let
R3	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

Jako první se hodnotí finanční stabilita podniku (součet bodové hodnoty R1 a R2 vydělený 2) a poté se vyhodnocuje výnosová situace (součet bodové hodnoty R3 a R4 vydělený 2). Nakonec se hodnotí celková situace (součet finanční stability a výnosové situace, vydělený 2).

**Vyhodnocení je pak následovné:**

Bonitní podnik dosahuje hodnoty modelu vyšší než 3, podnik nacházející se v „šedé zóně“ dosahuje hodnot 1-3 a firma mající problémy s finančním hospodařením má hodnotu nižší než 1 (Růčková, 2015, s. 86-87).

## **2.5 Základní stavební kameny finančního plánu – generátory hodnoty, jejich analýza a prognóza**

Generátory hodnoty jsou chápány jako souhrn několika základních podnikohospodářských veličin. Tyto veličiny pak udávají hodnotu podniku. Prognóza generátorů hodnoty by měla napomoci k vytvoření finančního plánu. Konečný finanční plán by je pak měl pouze rozvést a zjistit, jestli vedou k přijatelné finanční a majetkové struktuře. Mezi generátory hodnoty patří tržby, provozní zisková marže, pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku (Mařík a kol., 2018, s. 149-150).

### **2.5.1 Tržby**

Budoucí tržby by měly mít základ ve strategické analýze podniku. Výsledky analýzy by měly poskytovat informace o případných tržbách s ohledem na vývoj tržních podmínek. Jako omezující podmínka u prognózy tržeb pro blízké období vystupuje kapacita podniku (Mařík a kol., 2018, s. 150).

Tržby za prodej výrobků a služeb u výrobních podniků tvoří převážnou část jejich výnosů. Budoucí tržby lze stanovit na základě agregovaného přístupu nebo se lze využít detailnější přístup (Fotr, 1999, s. 40).

Budoucí výše tržeb je u agregovaného přístupu predikována jako časová řada jedné agregované položky, která představuje velikost tržeb v jednotlivých letech celého plánovacího období. Tržby lze stanovit využitím:

- odhadů založených na znalostech a zkušenostech marketingových pracovníků
- trendových křivek, které jsou založeny na extrapolaci budoucích tržeb na základě minulých dat o jejich výši za několik let
- regresní a korelační analýzy, které určují budoucí tržby za pomoci regresního modelu (Fotr, 1999, s. 40).

Jedinou nezávisle proměnou, která ovlivňuje u trendových křivek budoucí tržby je čas. Pomocí času působí veškeré faktory ovlivňující budoucí výši tržeb. Nevýhoda metody trendových křivek spočívá v předpokladu neustále stejné intenzity a směru působení faktorů, které ovlivňují tržby, tak jako v minulosti (Fotr, 1999, s. 40).

Regresní analýza slouží k identifikaci faktorů, které působí na velikost tržeb. Mezi tyto faktory patří například hrubý domácí produkt a jeho tempo růstu, příjmy domácností nebo objemy produkce odběratelských oborů a jejich tempo růstu). Na základě časových řad minulých tržeb a časových řad ovlivňujících faktorů za předešlé období jsou určeny parametry regresního modelu. Pro možnost využití tohoto modelu je potřeba také stanovit prognózy hodnot faktorů, které ovlivňují výši tržeb v plánovacím období (Fotr, 1999, s. 40). Regresní analýza využívá více faktorů ovlivňující velikost tržeb než trendové křivky a současně je náročnější na vstupní data, avšak také předpokládá stejné působení ovlivňujících faktorů v budoucnosti tak, jak tomu bylo v minulosti (Fotr, 1999, s. 41).

Velkou nevýhodou agregovaného přístupu je, že neuznávají zásadní změny externích faktorů, které mají vliv na prodeje podniku, jeho strategii tržního zaměření produkce, změnu výrobní produkce nebo investice. Mezi tyto externí faktory patří například vznik nových trhů, velikost poptávky na určitých trzích apod. Na tomto základě je vhodnější zvolit detailnější způsob plánování tržeb (Fotr, 1999, s. 41).

Desagregovaný přístup (detailnější) rozčleňuje výrobní program, či program služeb, do určitého počtu komodit, které pak představují jednotlivé klíčové produkty, které mají většinový podíl na celkových tržbách. Jejich počet by ve strategickém plánu na 5 až 10 let neměl přesáhnout počet deseti až dvaceti. Tento přístup je založen na stanovení časových řad:

- prodeje jednotlivých komodit v plánovaném období
- dosahovaných prodejních cen na domácím trhu nebo zahraničním v měnách těchto trhů
- devizových kurzů zahraničních měn nebo devizového kurzu eura (Fotr, 1999, s. 41)

Předpokládanou výši prodejů jednotlivých komodit je žádoucí určovat podle jednotlivých trhů, segmentů těchto trhů nebo důležitých odběratelů. Plánované prodeje poté závisí zejména na:

- vyhodnocení informací marketingového charakteru, jde-li o vývoj poptávky na jednotlivých trzích
- posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých komodit, popřípadě jejich prodejů na trzích
- důležitých rozhodnutích podniku v oblasti strategických cílů a strategií jejich dosažení (Fotr, 1999, s. 41-42).

Na plánování výše tržeb má vliv velké množství externích faktorů, které představují rizikové faktory, na které nemůže podnik příliš působit. Například pokles poptávky oproti předpokládané hodnotě, neúspěch v proniknutí na nové trhy, neúspěšnost nových produktů nebo nepříznivý vývoj devizového kurzu může způsobit rozdíl mezi skutečnými a plánovanými tržbami. Proto se doporučuje pracovat s více variantami, tzv. scénáři, tržeb, kterých může podnik dosáhnout za podmínek žádoucího i nežádoucího vývoje externích faktorů (Fotr, 1999, s. 42).

### 2.5.2 Provozní zisková marže

Provozní zisková marže je poměr korigovaného provozního výsledku hospodaření (dále jen KPVH) před daní a odpočtem odpisů a tržeb.

$$\text{provozní zisková marže} = \frac{\text{KPVH před daní a odpisy}}{\text{tržby}}$$

**Vzorec č. 20: Provozní zisková marže** (Mařík a kol., 2018, s. 151)

KPVH před daní a odpisy se používá, protože odpisy se analyzují až v návaznosti na investice do dlouhodobého majetku a daň nemá význam počítat bez odpisů (Mařík a kol., 2018, s. 151).

Pro účely této diplomové práce bude KPVH nahrazen provozním výsledkem hospodaření.

Obvykle se sestavují dvě nezávislé prognózy ziskové marže, prognóza shora a prognóza zdola. Tyto prognózy se nakonec mezi sebou sladují.

#### **Prognóza shora**

Prognóza ziskové marže shora je považována za základní přístup. Tento přístup vychází z vývoje ziskové marže za minulá období a navazuje na něj zdůvodněný vývoj budoucích období. Postup prognózy je následující:

1. Výpočet korigovaného výsledku hospodaření před daní a odpočtem odpisů za minulá období a z něho odvození ziskové marže v procentech.
2. Analýza ziskové marže za minulost, spolu s faktory, které ji ovlivňují, na základě konkurenční pozice podniku.
3. Odhad působení faktorů na ziskovou marži do budoucnosti a na základě odhadu stanovení predikce budoucí ziskové marže v procentech.
4. Výpočet KPVH před daní a odpisy v budoucnosti jako součin již predikovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže (Mařík a kol., 2018, s. 152).

## **Prognóza zdola**

Postup prognózy ziskové marže zdola je následující:

1. Vytvoření prognózy hlavních provozních nákladových položek (náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady atd.). Tyto položky se mohou prognózovat různě, např. podílem z tržeb.
2. Doplnění prognózy o méně důležité provozní nákladové položky a výnosy.
3. Výpočet KPVH jako rozdíl provozních výnosů a nákladů.
4. Výpočet ziskové marže ze zisku a tržeb (Mařík a kol., 2018, s. 153).

Po provedení obou prognóz je potřeba je porovnat mezi sebou a provádět jejich korekci, dokud nejsou shodné. Výsledkem srovnání je zisková marže, která je podložená a odůvodněná postavením podniku a také reálně vyhlížející prognóza nákladových položek, která slouží k vytvoření kompletní plánované výsledovky. Analýza a prognóza ziskové marže se musí porovnat se ziskovou marží konkurentů nebo odvětví. Pro možnost užití ziskových marží z minulých období k odhadu jejich hodnot v budoucnu se musí provést analýza hlavních faktorů, kterými jsou konkurenční struktura (Porterův model), osobní náklady dané poměrem sil mezi zaměstnanci a podnikem a ostatní provozní náklady (Mařík a kol., 2018, s. 153).

### **2.5.3 Pracovní kapitál**

Pracovní kapitál ve finanční analýze se vypočte jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem.

### **2.5.4 Analýza pohledávek, zásob a závazků**

Analýza a plánování zásob, pohledávek a závazků se zpracovává následovně:

1. Analýza náročnosti výkonů na jednotlivé složky pracovního kapitálu v minulosti. Jako první dojde k vyloučení provozně nepotřebného majetku, poté se vyjádří vazby mezi výkony a složkami pracovního kapitálu (poměr tržeb a sledované rozvahové položky). Obvykle se využívá ukazatel doby obratu (Mařík a kol., 2018, s. 158-159).
2. Zjištění hlavních příčin (faktorů) sledovaného vývoje. Faktory působící na obrat zásob jsou např. nákupní politika, dodavatelské cykly, úroveň pojistných zásob, způsob doplňování zásob, rozhodování o rozšiřování sortimentu atd. Faktory, které



ovlivňují pohledávky pak mohou být rostoucí konkurence poskytující výhodnější obchodní úvěry, vyjednávací pozice podniku vůči odběratelům a jiné. Obdobné faktory mohou ovlivnit také obchodní závazky. Mezi faktory patří snižování doby splatnosti závazků díky využití skonta, či jiných výhod nebo vyjednávací pozice společnosti vůči dodavatelům (Mařík a kol., 2018, s. 159-160).

3. Predikce vývoje náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu v budoucnosti na základě působení zjištěných faktorů (Mařík a kol., 2018, s. 160).

### 2.5.5 Investice do dlouhodobého majetku

Jde o investice do provozně nutného dlouhodobého majetku, což je majetek nezbytný pro základní činnost podniku. Plánování investic je složité, jelikož se nevyvíjejí plynule a je tedy těžké je odhadnout (Mařík a kol., 2018, s. 161).

Existují tři varianty přístupu k plánování investiční náročnosti.

1. **Globální přístup** se využívá, pokud mají investice do dlouhodobého majetku průběžný charakter. Jedná se o poměr investic brutto (skutečné investiční výdaje) do provozně nutného dlouhodobého majetku a tržeb. Jedná se tedy o koeficient náročnosti tržeb na investice brutto, který má tvar:

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného DM}}{\text{Tržby}}$$

**Vzorec č. 21: Koeficient náročnosti tržeb na investice brutto** (Mařík a kol., 2018, s. 162)

Mělo by se jednat o výpočet za co nejdelší minulé období. Koeficient by se měl počítat za jednotlivé roky, ale i jako průměr ze součtu investic brutto a tržeb za celé období. Je také dobré ho porovnat s konkurenčními podniky.

Tento koeficient se může také vypočítat jako prostý podíl provozně nutného dlouhodobého majetku na tržbách. Pokud existuje predikce budoucích tržeb, může dojít k odhadu potřebných budoucích investic do provozně nutného dlouhodobého majetku (Mařík a kol., 2018, s. 162).

2. **Přístup podle hlavních položek** lze využít pro nejbližší období. Vychází se z podnikových plánů investic, kde jsou již konkrétní akce a projekty (Mařík a kol., 2018, s. 163).

3. **Přístup založený na odpisech** vychází z toho, že investice, které mají nižší hodnotu než odpisy, nebudou dostačující pro dlouhodobé fungování podniku nebo dokonce pro jeho růst (Mařík a kol., 2018, s. 163).

## 2.6 Sestavení finančního plánu

Jako první je pro sestavení finančního plánu důležitá analýza a prognóza generátorů hodnoty, které utváří hlavní část finančního plánu. Pro sestavení tří základních výkazů, ze kterých se skládá finanční plán je potřeba ještě doplnit:

1. **Plán financování:** Jde o plán, který zahrnuje očekávané splátky a přijímání úvěrů anebo případné navýšení vlastního kapitálu. Jde o důležitý plán pro určení reálnosti analýzy a prognózy generátorů hodnoty, slouží také k odhadnutí nákladů kapitálu (Mařík a kol., 2018, s. 176).
2. **Plánované hodnoty některých méně významných položek:** Položky by měly sloužit pouze ke zpřesnění již známých položek. Patří sem méně významné výnosové a nákladové položky, pohledávky nebo závazky, které se stále opakují (Mařík a kol., 2018, s. 176).
3. **Položky nesouvisející s hlavním činností podniku:** Patří sem např. plán odprodeje nepotřebného majetku, zisky z prodeje tohoto majetku, investice do cenných papírů peněžními přebytky (Mařík a kol., 2018, s. 176).
4. **Předpokládané výplaty dividend nebo podílů na zisku vlastníkům:** Tento krok zvýší přesnost finančního plánu a zabrání tomu, aby v rozvaze neúměrně narůstaly peněžní prostředky (Mařík a kol., 2018, s. 177).
5. **Formální dopočty dalších položek:** V této části by měly být doplněny všechny položky potřebné pro sestavení finančních výkazů. Jde o dopočítání nerozděleného zisku, výše dlouhodobého majetku ke konci každého roku nebo peněžních toků (Mařík a kol., 2018, s. 177).

### 2.6.1 Sestavení výkazu zisku a ztráty podniku

Sestavení výsledovky je rozděleno do čtyř částí.

#### a) Hlavní činnost

Do této části patří položky, které spadají do hlavní činnosti podniku.

- **Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží** – K výpočtu je potřeba znát tempo růstu, které se odhadne na konci strategické analýzy (Mařík a kol., 2018, s. 179).

$$\text{Tržby za prodej výrobků, sl. a zb.} = \text{Tržby v minulém roce} * \text{Tempo růstu}$$

Vzorec č. 22: Tržby za prodané výrobky, služby a zboží (Mařík a kol., 2018, s. 179)

- **Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů** – Jde zejména o náklady na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby. Jako odhadnuté procento z tržeb je zde brána prognóza ziskové marže zdola (Mařík a kol., 2018, s. 179).

$$\text{Hl. nákl. položky závislé na obj. výk.} = \text{Tržby} * \text{Odhadnuté procento z tržeb}$$

Vzorec č. 23: Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů (Mařík a kol., 2018, s. 179)

- **Změna stavu zásob vlastní činnosti** – Jde o nákladovou položku. Výše zásob hotových výrobků i nedokončené výroby je přebírána z plánu pracovního kapitálu (Mařík a kol., 2018, s. 179).

$$\text{Změna stavu zásob vl. čin.} = \text{HV a NV ke konci roku} - \text{HV a NV k začátku roku}$$

Vzorec č. 24: Změna stavu zásob vlastní činnosti (Mařík a kol., 2018, s. 179)

- **Aktivace** – Vyskytovala-li se aktivace pravidelně v minulosti její výše se odhadne, pokud se nevyskytovala, potom se neplánuje (Mařík a kol., 2018, s. 179).
- **Osobní náklady** – Platí zde, že procento osobních nákladů je odhadnuté pomocí generátorů hodnoty a je využita prognóza ziskové marže zdola. Mělo by zde také platit, že náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění je součin očekávaného procenta příspěvku na sociální a zdravotní pojištění a mzdových nákladů (mzdové náklady jsou součin plánovaného počtu pracovníků a plánované průměrné mzdy) (Mařík a kol., 2018, s. 179).

$$\text{Osobní náklady} = \text{Tržby} * \text{odhadnuté procento osobních nákladů}$$

Vzorec č. 25: Osobní náklady (Mařík a kol., 2018, s. 179)

- **Odpisy** – Hodnota odpisu je odvozena nebo úplně převzata z plánu investic a dlouhodobého majetku (Mařík a kol., 2018, s. 179).
- **Ostatní opakující se provozní položky** – Jsou zde zahrnuty daně a poplatky, sociální náklady, ostatní výnosy a náklady atd.

$$\text{Ostatní opakující se provozní položky} = \text{Tržby} * \text{Odhadnuté procento}$$

**Vzorec č. 26: Ostatní opakující se provozní položky** (Mařík a kol., 2018, s. 179)

- **Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daní** – Ve výpočtu jsou zahrnuty pouze náklady spojené s hlavní činností podniku (Mařík a kol., 2018, s. 179).

$$\text{Korigovaný provozní VH před daní} = \text{Tržby celkem} * \text{Náklady}$$

**Vzorec č. 27: Korigovaný provozní VH před daní** (Mařík a kol., 2018, s. 179)

#### **b) Náklady na cizí kapitál**

- **Nákladové úroky** – Převádí se do výkazu z plánu financování (Mařík a kol., 2018, s. 179).

#### **c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem**

Výnosovou položku v této části VZZ tvoří tržby za prodej majetku a nákladovou položku zůstatková hodnota prodaného majetku. Položky, které se neobjevují pravidelně se neplánují. Tato část je také doplněna o výnosy z finančního majetku dle hodnot z minulých období. Vychází se z plánu nákupů nebo prodejů finančního majetku. Dále se doplňují také výnosy a náklady z prodeje cenných papírů (Mařík a kol., 2018, s. 179).

#### **d) Celkový výsledek hospodaření**

Nakonec je potřeba vypočítat celkový výsledek hospodaření a daň. Daň je dopočítána dle očekávané daňové sazby pro budoucí roky (Mařík a kol., 2018, s. 179).

### **2.6.2 Sestavení výkazu peněžních toků**

Existují dvě metody pro sestavení výkazu peněžních toků – přímá a nepřímá.

Přímá metoda je založena na sledování příjmů a výdajů peněz za sledované období. Jelikož je tato metoda složitá na třídění dokladů, používá se zejména v krátkém časovém období (Režňáková a kol., 2010, s.22)

V této diplomové práci bude výkaz Cash Flow sestaven na základě nepřímé metody.

## Nepřímá metoda

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (rozdílu mezi výnosy a náklady), který je transformován na peněžní tok (rozdíl mezi příjmy a výdaji).

Transformace na peněžní tok je založená na tom, že:

- a) každý náklad nemusí být zároveň úbytkem peněz neboli výdajem (např. odpisy dlouhodobého hmotného majetku)
- b) každý výdaj nemusí být zároveň nákladem (např. nákup dlouhodobého hmotného majetku)
- c) každý výnos nemusí být zároveň přírůstkem peněžních prostředků neboli příjmem (např. prodej na fakturu)
- d) každý příjem nemusí být zároveň výnosem (např. přijaté zálohy)

Výsledek hospodaření je třeba opravit o tyto výše uvedené položky k získání přehledu o peněžních tocích za sledované období. Účetní výsledek hospodaření je rozdílem mezi výnosy a náklady, a tedy vzniká zisk (+) nebo ztráta (-). Přírůstek peněz ve výpočtu peněžního toku je značen znaménkem (+) a naopak úbytek je značen znaménkem (-). Peněžní tok lze tedy vyjádřit jako rozdíl mezi příjmy a výdaji (Knápková, 2017, s. 55).

Body uvedené výše (a-d) se budou při transformaci projevovat následovně:

- a) Náklad, jež není výdajem VH zahrnuje. Jelikož nejde o výdaj bude k VH přičten.
- b) Výdaj, jež není nákladem VH nezahrnuje. I přes to jde o výdej peněz, proto bude tento výdaj od VH odečten.
- c) Výnos, jež není příjmem VH zahrnuje a jelikož nejde o příjem bude od VH v peněžním toku odečten.
- d) Příjem, který není výnosem VH vůbec neobsahuje. Z toho důvodu je k VH v peněžním toku přičten (Knápková, 2017, s. 56).

Existují určitá pravidla při posuzování změn jednotlivých položek:

- „u změny stavu aktivních položek platí: je-li konečný stav vyšší než počáteční, tato změna se vykazuje záporně;
- u změny stavu pasivních položek platí: je-li konečný stav vyšší než počáteční, tato změna se vykazuje kladně;

- *pokud se vylučují výnosy, zachycuje se to do přehledu o peněžních tocích záporně;*
  - *pokud se vylučují náklady, zachycují se do přehledu o peněžních tocích kladně.*“
- (Knápková, 2017, s. 56)

Následující schéma znázorní výše uvedený postup.

#### POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Výsledek hospodaření běžného období

- + odpisy
  - + tvorba dlouhodobých rezerv
  - snížení dlouhodobých rezerv
  - + zvýšení závazků (krátkodobých), časové rozlišení pasiv
  - snížení závazků (krátkodobých), časové rozlišení pasiv
  - zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv
  - + snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv
  - zvýšení zásob
  - + snížení zásob
- 

= CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI

- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku
  - + příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
- 

= CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI

- ± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky
- ± dopady změn vlastního kapitálu

= CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI

---

#### KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

**Vzorec č. 28:** Schématické znázornění postupu tvorby Cash Flow z provozní činnosti (Knápková, 2017, s. 56)

### 2.6.3 Sestavení rozvahy

Sestavení rozvahy je rozděleno na dvě části, jako první se sestavují aktiva a poté pasiva.

#### a) Aktiva

- Jako první se přebírá **dlouhodobý majetek** z plánu investic. Stane-li se, že v plánu investic jsou pouze investiční výdaje, pak se konečný stav musí dopočítat dle následujícího vzorce (Mařík a kol., 2018, s. 181).

*Stav ke konci roku*

$$\begin{aligned} &= \text{Stav ke konci předchozího roku} + \text{Pořízení nového majetku} \\ &- \text{Odpisy} - \text{Zůstatková cena prodaného DM} \end{aligned}$$

**Vzorec č. 29: Stav DM ke konci roku** (Mařík a kol., 2018, s. 181)

- Následně se převezmou **zásoby a pohledávky** z plánu pracovního kapitálu, které se, popřípadě doplňují o méně významné nebo neprovozní položky. Změny těchto položek musí být shodné se změnami v plánu cash flow (Mařík a kol., 2018, s. 181).
- Z výkazu cash flow se převezme hodnota **peněžních prostředků** ke konci roku. Pro lepší přehled se peněžní prostředky dělí na provozně nutnou a provozně nadbytečnou část (Mařík a kol., 2018, s. 181).

#### **b) Pasiva**

- **Základní kapitál a kapitálové fondy** se ponechávají ve stejné výši. Očekává-li se navýšení vlastního kapitálu, pak musí být jeho změna shodná s plánem finančního cash flow (Mařík a kol., 2018, s. 181).
- **Fondy ze zisku** také zůstávají beze změny (Mařík a kol., 2018, s. 181).
- Je potřeba zjistit položku **nerozděleného výsledku hospodaření minulých let**, dle vzorce (Mařík a kol., 2018, s. 181).

*Nerozdělený VH minulých let*

$$\begin{aligned} &= \text{Nerozdělený VH minulých let ke konci minulého roku} \\ &+ \text{VH za běžné období z minulého roku} \\ &- \text{Dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce} \end{aligned}$$

**Vzorec č. 30: Nerozdělený VH minulých let** (Mařík a kol., 2018, s. 181)

- **Výsledek hospodaření běžného účetního období** je přebírán z konečné části výkazu zisku a ztráty (Mařík a kol., 2018, s. 181).
- **Neúročené krátkodobé závazky** se přebírají z plánu pracovního kapitálu a případně se doplňují o jiné méně významné, či neprovozní závazky. Veškeré změny závazků musí být shodné se změnami ve výkaze cash flow (Mařík a kol., 2018, s. 182).

- ***Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry*** se poté vypočítají následovně. Nová přijetí jsou převedena z plánu financování nebo finančního cash flow (Mařík a kol., 2018, s. 182).

$$\begin{aligned} & \text{Dl. závazky a bank. úvěry} \\ &= \text{Stav ke konci předchozího roku} - \text{Splátky} \\ &+ \text{Nová přijetí závazků (úvěrů)} \end{aligned}$$

**Vzorec č. 31: Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry** (Mařík a kol., 2018, s. 182)



### 3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část diplomové práce bude zaměřena na představení společnosti HEDVA, a.s. dále zde bude provedena strategická a finanční analýza. Ve strategické analýze se bude jednat o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a McKinseyho model „7S“. Následovat bude finanční analýza společnosti, která bude zahrnovat analýzu absolutních ukazatelů, vybraných rozdílových a poměrových ukazatelů a soustav ukazatelů. Nakonec bude na základě těchto analýz sestavena SWOT analýza.

#### 3.1 Představení analyzovaného podniku

V této podkapitole bude představena akciová společnost HEDVA, a.s.

##### 3.1.1 Základní informace o podniku

**Název:** HEDVA, a.s.

**Sídlo:** Na Strání 572/6, 571 01 Moravská Třebová

**Právní forma:** akciová společnost

**Identifikační číslo:** 288 28 291

**Základní kapitál:** 74 100 tis. Kč

##### Charakteristika podnikatelských aktivit:

- výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 a 3 živnostenského zákona
- barvení a chemická úprava textilií
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních věd (HEDVA, a.s., 2021)



Obrázek č. 2: Logo společnosti HEDVA, a.s. (Zdroj: HEDVA, a.s., 2021)

### **3.1.2 Historie**

Již v roce 1828 byl v českých zemích zahájen provoz první hedvábnické tkalcovny a barevny v Moravské Třebové. Tento provoz nahradil dosavadní ruční manufakturu. Tkaniny z přírodního hedvábí byly od roku 1900 nahrazovány nejprve o umělohedvábné tkaniny z viskózy a následně o tkaniny ze syntetického hedvábí na základě polyamidu a polyesteru. V roce 1949 vznikl národní podnik Hedva, a to znárodněním závodů v Čechách a na Moravě. Od roku 1993, kdy podnik HEDVA, a.s. vznikl privatizací z původního národního podniku Hedva, patří do vlastnictví českých akcionářů.

Výroba podniku HEDVA, a.s. probíhá v tkalcovně a barevně v Moravské Třebové. HEDVA, a.s. spolu s rýmařovskou žakárskou tkalcovnou HEDVA ČESKÝ BROKÁT, s.r.o., a HEDVOU PRIMOU, a.s. tvoří koncern. 1.10.2020 došlo k fúzi HEDVY PRIMY, a.s. a HEDVY NITĚ, s.r.o., která byla k 30.9.2020 vymazána z obchodního rejstříku (HEDVA, a.s., 2021).

### **3.1.3 Předmět podnikání**

Společnost HEDVA, a.s. je výrobcem a dodavatelem různých typů tkanin. Tyto tkaniny jsou vyráběny na tkalcovských stavech ve své základní podobě a následně jsou dle požadavků zákazníka upravovány. Společnost produkuje technické tkaniny, které tvoří největší část výroby (až 73 %). Tyto tkaniny jsou využívány pro sportovní a volnočasové aktivity, např. tkaniny pro výrobu padáků a horkovzdušných balónů, stanů a spacáků, sportovních oděvů, batohů atd. Dále jsou tyto tkaniny využívány pro pracovní a ochranné účely odpovídající normám EN343 a 20471, EN 1149-3. Zde jde např. o tkaniny pro výrobu operačních plášťů, speciálních ochranných oděvů, tkaniny do čistých prostor či tkaniny antistatické. Další druh tkanin, které společnost produkuje jsou dekorativní tkaniny na výrobu ubrusů nebo závěsů. Dále jde o podšívkové tkaniny jak pro dámskou, tak pánskou konfekci. V neposlední řadě podnik vyrábí také tkaniny pro dům a zahradu na výrobu slunečníků, či tkaniny pro zahradní nábytek (HEDVA, a.s., 2021).

### **3.1.4 Organizační struktura**

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada. Dozorčí rada se skládá ze tří členů a má zejména kontrolní pravomoc vůči činnosti představenstva a uskutečňování

podnikatelské činnosti. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, který řídí činnost podniku. Představenstvu je odpovědný generální ředitel společnosti, který je také předsedou představenstva. Generálnímu řediteli jsou přímo odpovědní odborní ředitelé společnosti, kteří mají pod sebou jednotlivé útvary, které řídí přímo.

Finančnímu řediteli je přímo odpovědný útvar financování, útvar plánování a tvorby cen, dále útvar personalistiky a mzdové účtárny, útvar informačního systému a informačních technologií. Obchodnímu řediteli odpovídá útvar odbytu a zásobování. Pod výrobního ředitele spadá výroba ve společnosti. Viz schéma organizační struktury zobrazené v Příloze č. 3 (Organizační řád společnosti HEDVA, a.s., 2020).

## **3.2 Strategická analýza**

V rámci strategické analýzy bude provedena PEST analýza, Porterův model pět sil a McKinseyho model „7S“.

### **3.2.1 PEST analýza**

#### **Politické a legislativní faktory**

Sledování politického vývoje jak v České republice, tak v celé Evropské unii je pro společnost velice důležité z důvodu možnosti reagování na změny, které mohou nastat. Česká republika je parlamentní demokracií. Státní moc je rozdělena na moc zákonodárnou, výkonnou a soudní. Vrcholovým orgánem moci výkonné je vláda, která se skládá z předsedy vlády, místopředsedů vlády a ministrů. Vláda jako celek je odpovědná poslanecké sněmovně. Poslední volby do Poslanecké sněmovny probíhaly v roce 2017 a následující proběhnou v roce 2021. Nynějším premiérem je Andrej Babiš. Prezidentem republiky byl naposledy v roce 2018 zvolen Miloš Zeman, další přímá volba prezidenta proběhne v roce 2023 (Vláda České republiky, 2021).

Politické faktory ovlivňují společnost HEDVA, a.s. např. zvyšováním minimální mzdy, která je v roce 2021 oproti roku 2020 o 600 Kč vyšší a činí tak 15 200 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Od března 2020 je vláda nucena rozhodovat o určitých opatřeních spojených s celosvětovou pandemií nemoci COVID-19 (Vláda České republiky, 2021).

Společnost HEDVA, a.s. se řídí právními předpisy České republiky a jelikož má dodavatele a také odběratele pocházející ze zemí EU musí sledovat také legislativu těchto zemí.

Společnost se převážně řídí následujícími předpisy:

- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích;
- zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů;
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví;
- zákon č. 280/2009 Sb. daňový řád;
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Podnik je také ovlivněn daní z přidané hodnoty (DPH) a daní z příjmů. V ČR je v současné době platná základní sazba daně 21 %, snížená sazba daně 15 % a další snížená sazba daně 10 %, která byla zavedena v roce 2015.

Daň z příjmů právnických osob činí 19 %.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt (dále jen HDP), míra inflace, nezaměstnanost, či úrokové sazby. V těchto faktorech bude zobrazen také vývoj kurzu české koruny vůči euru.

**Hrubý domácí produkt** má od roku 2017 rostoucí tendenci, největší zvýšení bylo zaznamenáno v roce 2017, kdy došlo ke zvýšení o 5,2 % oproti předešlému roku. V roce 2020 došlo k poklesu HDP o 6,6 % a to z důvodu dopadu pandemie COVID-19 na ekonomiku. Avšak v roce 2021 je predikováno zvýšení o 3,9 %, kterého by mělo být dosaženo v návaznosti na očkování proti COVID-19 a také předpokládaného oživení v zahraničí (Ministerstvo financí, 2021).

**Tabulka č. 2: Predikce růstu reálného HDP v procentech** (Zdroj: Vlastní zpracování dle šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Reálné HDP (%)	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9	2,2	2,1

**Průměrná míra inflace** v roce 2018 klesla oproti roku 2017 na hodnotu 2,1 %. V roce 2020 dosáhla nejvyšší hodnoty 3,2 %. Což znamená, že byla překročena horní hranice tolerančního pásma inflačního cíle ČNB. V roce 2021 by mělo dojít ke snížení inflace na 1,9 % v důsledku snížení jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu. Na roky 2022 a 2023 je predikována hodnota inflace ve výši 2,0 % (Ministerstvo financí, 2021).

**Tabulka č. 3: Predikce vývoje průměrné míry inflace v ČR** (Zdroj: Vlastní zpracování dle šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Míra inflace (%)	2,5	2,1	2,8	3,2	1,9	2,0	2,0

**Míra nezaměstnanosti** se do roku 2020 pohybovala v rozmezí okolo 2 %. V roce 2021 se však předpokládá její nárůst na hodnotu 3,4 %. Tento růst bude způsoben pandemií koronaviru, která ovlivní trh práce. Velkému poklesu by mohlo být zabráněno např. propouštěním zaměstnanců z ciziny (agenturních zaměstnanců) a tím uvolnění značného počtu pracovních míst (Ministerstvo financí, 2021).

**Tabulka č. 4: Predikce vývoje míry nezaměstnanosti v ČR** (Zdroj: Vlastní zpracování dle šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Míra nezaměstnanosti (%)	2,9	2,2	2,0	2,6	3,4	3,3	3,2

**Úrokové sazby** a jejich vývoj je pro podniky důležitý, pokud používají pro financování svých investic úvěry u bank. Na výši úrokových sazeb závisí velikost placených úroků firmou vůči úvěrovým institucím. Od roku 2017 do roku 2019 měla 3M PRIBOR sazba rostoucí tendenci. V roce 2020 došlo však k hlubokému propadu a je predikováno, že v roce 2021 se ještě prohloubí. Od roku 2022 by měla sazba již růst (Ministerstvo financí, 2021).

2T repo sazba je základní úrokovou sazbu a v roce 2020 dosahovala velice nízké hodnoty, pouze 0,25 %. Stejně tak diskontní i lombardní sazba v roce 2020 poklesla oproti předešlému roku, což znamená, že úvěry jsou nyní nížce úročené. K 31.1.2021 jsou hodnoty sazeb ve stejné výši (Česká národní banka, 2021).

**Tabulka č. 5: Predikce vývoje průměrné sazby 3M PRIBOR** (Zdroj: Vlastní zpracování dle šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí a ČNB: Sazby PRIBOR – měsíční a roční průměry)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
3M PRIBOR (%)	0,8	2,0	2,2	0,9	0,4	1,0	1,6

**Tabulka č. 6: Vývoj měnově-politických nástrojů ČNB** (Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů České národní banky)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2T repo sazba (%)	0,50	1,75	2,00	0,25	0,25	-	-
Diskontní sazba (%)	0,05	0,75	1,00	0,05	0,05	-	-
Lombardní sazba (%)	1,00	2,75	3,00	1,00	1,00	-	-

Společnost HEDVA, a.s. exportuje 52 % svých výrobků mimo ČR, proto je nutné, aby sledovala vývoj měnových kurzů. Od roku 2020 je predikována aprece české koruny vůči euru. Tento vývoj není pro podniky, které vyváží své výrobky příliš příznivý, jelikož může dojít ke snížení výnosnosti těchto výrobků a je potřeba, aby provedli jistá opatření. Avšak může to také znamenat snížení cen nakupovaného materiálu (Ministerstvo financí, 2021).

**Tabulka č. 7: Predikce vývoje kurzu CZK/EUR** (Zdroj: Vlastní zpracování dle šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kurz CZK/EUR	26,3	25,6	25,7	26,3	25,8	25,3	24,7

### Sociální faktory

Společnost HEDVA, a.s. sídlí v Moravské Třebové, která se nachází v Pardubickém kraji. Z tabulky je patrné, že počet obyvatel v kraji stále roste. V roce 2019 žilo v kraji 522 662 osob, což je o 2 346 osob více než v roce 2018. Na přírůstku počtu obyvatel se převážně podílí zahraniční stěhování. 50,3 % obyvatelstva v Pardubickém kraji tvoří ženy. K 30.9.2020 bylo v kraji již 523 850 obyvatel (Český statistický úřad, 2021).

**Tabulka č. 8: Vývoj počtu obyvatel v Pardubickém kraji** (Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel celkem	516 149	517 087	518 337	520 316	522 662

Zaměstnanost v roce 2020 a 2021 je ovlivněna probíhající koronavirovou situací, kdy velký počet podnikatelů, ale i zaměstnanců ztratilo svůj zdroj obživy. Na konci roku 2019 byl podíl nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji 2,20 %, což byla druhá nejnižší hodnota v mezikrajském srovnání. V červnu 2020 vzrostla nezaměstnanost v kraji na hodnotu 2,6 % a na začátku roku 2021 byla podíl nezaměstnaných osob již 3,17 % (Český statistický úřad, 2021).

**Tabulka č. 9: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl nezaměstnaných (%)	5,14	4,04	2,83	2,19	2,20

Z tabulky uvedené níže je zřejmé, že průměrná hrubá měsíční mzda v Pardubickém kraji stále roste. Zatímco v roce 2015 byla průměrná hrubá měsíční mzda pouze 23 775 Kč, v roce 2019 již činila 30 659 Kč. V roce 2020 vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda na částku 30 994 Kč a v první čtvrtině roku 2021 činila již 32 095 Kč (Český statistický úřad, 2021).

**Tabulka č. 10: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Pardubickém kraji** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	23 775	24 872	26 737	28 871	30 659

## **Technologické faktory**

Každý podnik by měl sledovat technologické pokroky a změny v technologických faktorech. Je výhodné také mít vlastní výzkum a vývoj. Pokud jsou firmy schopné udržet krok s technologickými změnami, může jim to přinést lepší konkurenceschopnost na trhu. Společnost HEDVA, a.s. se zabývá výrobou tkaných textilií na tkalcovských stavech a v roce 2016, 2018 a naposledy na jaře roku 2020 byly pořízeny nové jehlové tkalcovské stavy, které vystřídaly stavy vodní. Tyto tkalcovské stavy jsou schopny utkat tkaninu širokou 2,4 metrů, oproti původním 1,75 metrům.

Společnost se snaží stále inovovat produkovat nové výrobky. V posledních dvou letech začala vyrábět textilie využívané ve zdravotnictví na výrobu operačních plášťů. Tyto operační pláště musí splňovat určité normy, které podnik dodržuje. Podnik se také snaží vyhovět požadavkům svých zákazníků, a proto na jejich přání začal produkovat tkaniny pro výrobu textilních rozvodů vzduchu, které jsou stále využívanější. Tyto tkaniny jsou využívány pro výrobu tkaninových potrubí pro např. odvod vzduchu z prostoru, distribuci vzduchu (výústka), či vedení vzduchu (potrubí).

### **3.2.2 Porterova analýza pěti sil**

#### **Rivalita firem působící na daném trhu**

Společnost HEDVA, a.s. jak již bylo zmíněno vyrábí tkané textilie. Největší část výroby zaujímají technické tkaniny, i když dříve tomu bylo jinak a společnost se spíše orientovala na tkaniny oděvní. V tomto odvětví není příliš mnoho konkurentů, kteří by vyráběli úplně stejné výrobky jako zmíněná společnost, i přesto si je firma vědoma svých konkurentů. Mezi hlavní konkurenty patří společnost Toray Textiles Central Europe s.r.o. sídlící v Prostějově. Dále je to firma SVITAP J. H. J. spol s r.o. sídlící ve Svitavách a firma SILK & PROGRESS, spol. s r.o., která sídlí v Moravské Chrastové.

Firma Toray Textiles Central Europe s.r.o. není přímým konkurentem, neboť vyrábí pouze polyesterové a polyamidové tkaniny. Společnost SVITAP J. H. J. spol s r.o. má pět divizí. Divize technických tkanin produkuje tkané textilie z bavlny, juty, lnu, polyamidu, polyesteru, polypropylénu a na zakázku také z bambusu, či konopí. Tato firma, stejně jako HEDVA, a.s. má také vlastní barevnu a úpravnu textilií, kde dokážou obarvit a upravit tkaniny dle zadání zákazníka. Dále podnik vyrábí také stany, plachty, bytové



textil (metrový i kusový) atd. (SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2021). Jako poslední konkurent je firma SILK & PROGRESS, spol. s r.o., která se zabývá malosériovou výrobou vysoce náročných plošných textilií technologiemi tkaní a osnovního pletení. Jsou zde vyráběny technická síta, která jsou využívána v potravinářském průmyslu (výroba medu, výroba čajů, sušení těstovin atd.), ve stavebnictví, chemickém průmyslu atd. Dále vyrábí tkaniny pro bytové účely (dekorační závěsy), osnovní pleteniny na výrobu spodního prádla, pracovních oděvů nebo reklamních bannerů, tkaniny na padáky, antistatické tkaniny, maskovací tkaniny pro armádu a mnoho dalších (SILK & PROGRESS, spol. s r.o., 2021).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Jelikož je trh textilního průmyslu poměrně nasycený je hrozba vstupu nových konkurentů malá. Pokud by chtěl na trh vstoupit nový konkurent, musel by vynaložit značně vysoké náklady na zahájení podnikání. V současné nepříznivé době pro podnikatele s probíhající koronavirovou situací je velmi riskantní a obtížné vstoupit na trh a začít podnikat. Tudíž v dnešní době je hrozba vstupu nových konkurentů značně malá.

### **Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů u výrobků, které podnik vyrábí je možná, jelikož podobné výrobky produkuje několik firem v České republice. HEDVA, a.s. musela v minulosti také přizpůsobit svoji výrobu a zaměřit se spíše na technické tkaniny, z důvodu otevření trhu asijským dodavatelům.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Hlavními zeměmi odebírající výrobky společnosti jsou státy jako Velká Británie, Rakousko, Německo a Slovensko. Se všemi odběrateli je společnost stále v kontaktu a snaží se jim nabízet nejnovější výrobky. Většina zákazníků pochází ze zahraničí a na export tedy připadá více jak 50 % odbytu. Klíčovým odběratelem je společnost Tygavac Advanced Materials z Velké Británie. Tato firma se zabývá výrobou vrtulí na větrné elektrárny a HEDVA, a.s. jí dodává smršťovací fólie na vrtule, které spadají do technických tkanin. Dalším velkým odběratelem je společnost DOPPLER sídlící v Rakousku. Tato firma odebírá tkaniny na výrobu slunečníků. V posledních letech se HEDVA, a.s. zabývá výrobou operačních plášťů a roušek, které odebírají nemocnice v ČR, zejména FN Brno Bohunice.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Se svými dodavateli společnost HEDVA, a.s. udržuje dlouhodobou spolupráci a uzavírá s nimi smlouvy o budoucích dodávkách, tím se snaží snižovat rizika ztráty klíčových dodavatelů. Avšak síla dodavatelů není soustředěná jen na některé z nich, tudíž pokud jakýkoli dodavatel vypoví se společností smlouvu neovlivní to výrobu v podniku. Materiál v podniku je rozdělen do tří skupin, kdy první skupinu tvoří příze, což je základní materiál potřebný k výrobě. Do druhé skupiny patří barvy a chemikálie sloužící k úpravě rezných tkanin a poslední skupina je tvořena obalovým materiálem. Hlavními dodavateli přízí pochází z Evropy, a to Turecka a Německa, ale je také dodávána příze z Číny. V současné době však společnost konzultuje s potenciálním novým dodavatelem, který by měl dodávat kvalitnější přízi. Dodavatelé barev a chemikálií pochází převážně ze zemí EU a obalový materiál je dodáván společnostmi z České republiky.

### **3.2.3 McKinseyho model „7S“**

Tato analýza se zaměřuje na interní analýzu společnosti.

#### **Strategie**

Hlavním cílem společnosti je udržení svých zákazníků a také jejich uspokojení. Je důležité plnit jejich požadavky a potřeby prostřednictvím vysoké kvality výrobků. Podnik se zaměřuje na nové vlastnosti svých výrobků a na jejich speciální úpravy. Snahou podniku je také rozšíření výroby. V současné době se společnost orientuje na zdravotnictví, kam dodává operační prádlo, roušky atd.

#### **Struktura**

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada. Dozorčí rada se skládá ze tří členů a má zejména kontrolní pravomoc vůči činnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, který řídí činnost podniku. Je mu odpovědný generální ředitel společnosti, který je také předsedou představenstva. Generálnímu řediteli jsou přímo odpovědní odborní ředitelé společnosti, kteří mají pod sebou jednotlivé útvary, které řídí přímo.

Finančnímu řediteli je přímo odpovědný útvar financování, útvar plánování a tvorby cen, dále útvar personalistiky a mzdová účtárna, útvar informačního systému a informačních technologií. Obchodnímu řediteli odpovídá útvar odbytu a zásobování. Pod výrobního ředitele spadá výroba ve společnosti. Viz schéma organizační struktury zobrazené v Příloze č. 3 (Organizační řád společnosti HEDVA, a.s. 2020).

### **Systémy**

Podnik využívá informační systém od společnosti OR-CZ. Jedná se o IS OR-Systém Open. Tento systém je využíván napříč celým podnikem. Jeho výhodou je provázanost mezi odděleními, a tedy rychlá možnost předání veškerých dat. Jedná se o souhrnný informační systém na míru pro výrobu i obchod. Tento systém je efektivně využitelný pro veškeré podniky s jakýmkoli typem, či velikostí výroby. Dokáže naplánovat a řídit jak kusovou a sériovou výrobu, tak i hromadnou (ORCZ, 2021).

### **Styl vedení**

Ve společnosti je využíván demokratický styl vedení. Rozhodování o chodu podniku je v moci generálního ředitele, který připravuje podklady pro ředitele jednotlivých oddělení. Tito ředitelé mají rozhodující pravomoc a řídí jednotlivé oddělení, kterým předkládají své rozhodnutí.

### **Spolupracovníci**

V podniku je nízká fluktuace zaměstnanců a počet zaměstnanců je téměř stálý, a to okolo 110 osob. V podniku převažuje povinná složka mzdy. Jedná se o podnik zabývající se výrobou tkaných textilií, tudíž jsou preferováni zaměstnanci vyučení v tomto oboru. Avšak vzdělání zaměřené na tento obor v dnešní době již chybí, tudíž podnik ustupuje od preference vyučení v tomto oboru a snaží se své zaměstnance zaškolovat sám. V podniku převažuje vysoká loajalita zaměstnanců a stabilní kolektiv, avšak převyšuje zde podíl starších zaměstnanců. Průměrná doba pracovních smluv zde činí okolo 10 let.

## **Schopnosti**

Všichni zaměstnanci před nástupem na novou pozici absolvují vstupní školení a zaučení se na stroji, zejména pokud se jedná o příjem zaměstnance na pozici dělníka. Jelikož se v podniku vyrábí tkané textilie, pracuje se zde na velkých tkacích strojích. Z důvodu chybějícího vzdělání v tomto oboru je zaškolení nutností. Velkou výhodou je flexibilita zaměstnanců, kteří mají bohaté zkušenosti.

## **Sdílené hodnoty**

Cíl podniku je jasně daný a všichni zaměstnanci jsou s ním ztotožnění. Podnik se soustředí na zvyšování kvality svých výrobků a také na rozšíření výroby, což je velice důležité pro oddělení výroby. Pro další cíl, kterým je udržení a získání nových zákazníků je důležitá komunikace se zákazníky, což je hlavním úkolem oddělení odbytu pod vedením obchodního ředitele. Strategie firmy je vytvářena vedením společnosti a komunikována s ostatními zaměstnanci a všichni zaměstnanci se jí také řídí.

## **3.3 Finanční analýza**

V následujících podkapitole bude zhodnocena finanční situace podniku za roky 2015-2019. Bude zde zpracována analýza absolutních, rozdílových a vybraných poměrových ukazatelů a také soustav ukazatelů podniku HEDVA, a.s. Vypočtené hodnoty budou u vybraných ukazatelů porovnány se dvěma konkurenty, a to konkrétně společnostmi SVITAP J.H.J spol s r.o. a SILK & PROGRESS, spol. s r.o. a dále také s oborovým průměrem společností spadajících do skupiny CZ-NACE 13 (výroba textilií).

### **3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

V této části bude provedena horizontální a vertikální analýza majetku podniku (aktiv), zdrojů financování (pasiv) a v neposlední řadě výkazu zisku a ztráty.

Jako první bude provedena vertikální analýza, která zobrazuje procentní podíl jednotlivých položek aktiv a pasiv na celkových aktivech a pasivech. Poté bude vypracována horizontální analýza, která zobrazuje vývoj jednotlivých položek rozvahy společnosti ve sledovaném období. Analýza bude vyjádřena jak v procentech, tak v tisících korunách.

## Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
	%	%	%	%	%
<b>Aktiva celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dl. majetek	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Dl. nehmotný majetek	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	99,7	99,8	99,8	99,8	99,7
Zásoby	78,4	80,6	84,1	79,4	75,6
Pohledávky	18,7	16,1	14,7	19,1	18,4
Peněžní prostředky	2,6	3,1	1,0	1,3	5,6
Časové rozlišení	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3

## Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Období	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	-2 271	-2,9	2 397	3,1	-151	-0,2	908	1,1
Dl. majetek	-37	-67,3	-18	-100,0	0	0,0	0	0,0
Dl. nehmotný majetek	-37	-67,3	-18	-100,0	0	0,0	0	0,0
Oběžná aktiva	-2 248	-2,8	2 421	3,1	-134	-0,2	792	1,0
Zásoby	-99	-0,2	4 733	7,6	-3 873	-5,8	-2 299	-3,6
Pohledávky	-2 496	-16,7	-703	-5,7	3 509	29,9	-388	-2,6
Peněžní prostředky	347	16,9	-1 609	-66,9	230	28,9	3 479	338,8
Časové rozlišení	14	8,8	-6	-3,5	-17	-10,2	116	77,3

Z vertikální analýzy je patrné, že největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, které v celém sledovaném období dosahují hodnoty okolo 80 %. V roce 2017 dosahoval podíl zásob na celkových aktivech hodnoty 84,1 %, což byl nejvyšší podíl z celého sledovaného období a od tohoto roku dochází k jejich neustálému poklesu. Nejnižší hodnota nastala tedy v roce 2019, kdy zásoby tvořily 75,6 %. V tomto roce je také nejvyšší podíl peněžních prostředků, který činí 5,6 %.

**Celková aktiva** mají ve sledovaném období kolísavý trend. V roce 2017 došlo k růstu celkových aktiv oproti roku 2016, tento růst byl způsoben růstem oběžných aktiv, který byl větší než pokles dlouhodobého nehmotného majetku a časového rozlišení aktiv. V roce 2018 došlo k poklesu aktiv oproti předešlému roku o 151 tis. Kč (0,2 %), z důvodu snížení oběžných aktiv o 134 tis. Kč (0,2 %) a časovému rozlišení aktiv o 17 tis. Kč (10,2 %). V následujícím roce aktiva opět vzrostla o 1,1 % vůči roku 2018.

Společnost HEDVA, a.s. od roku 2017 nemá ve vlastnictví žádný **dlouhodobý majetek**. Veškerý movitý a nemovitý majetek si firma pronajímá od HEDVY PRIMY, a.s. v místech jejího podnikání. Velikost celkových aktiv se tedy odvíjí od oběžných aktiv, které v roce 2018 tvoří 99,8 % a časového rozlišení aktiv ve výši 0,2 %.

**Oběžná aktiva** zaznamenala v roce 2016 největší pokles z celého sledovaného období, konkrétně o 2 248 tis. Kč. Toto snížení bylo způsobeno velkým poklesem krátkodobých pohledávek ve výši 2 496 tis. Kč (16,7 %). V roce 2017 došlo však opět k růstu oběžných aktiv i přes snížení pohledávek a peněžních prostředků o 703 tis. Kč (5,7 %) a 1 609 tis. Kč (66,9 %). V tomto roce vzrostly také zásoby o 4 733 tis. Kč (7,6 %). V roce 2018 klesla oběžná aktiva o 134 tis. Kč, přesto, že došlo k nejvyššímu poklesu zásob za celé sledované období o 3 873 tis. Kč (5,3 %) nebyl pokles oběžných aktiv největší, a to díky nárůstu krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků o 3 509 (29,9 %) a 230 tis. Kč (28,9 %). I přes snížení zásob a pohledávek v roce 2019, došlo k růstu oběžných aktiv, díky vysokému zvýšení peněžních prostředků o 3 479 tis. Kč. Toto zvýšení bylo oproti předešlému roku velice výrazné a růst činil 338,8 %. Ve stejném roce se zvýšilo také časové rozlišení aktiv o 116 tis. Kč (77,3 %)

## Vertikální analýza pasiv

**Tabulka č. 13: Vertikální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
	%	%	%	%	%
<b>Pasiva celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	64,6	70,4	70,2	70,4	65,9
Základní kapitál	93,0	95,8	92,9	93,1	92,0
Fondy ze zisku	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
VH minulých let	-35,3	-30,1	-25,4	-23,6	-23,2
VH běžného ÚO	6,0	3,9	1,9	0,2	-3,7
Cizí zdroje	31,7	29,6	29,8	29,3	34,1
Závazky	31,7	29,6	29,8	29,3	34,1
Kr. závazky	31,7	29,6	29,8	29,3	34,1
Časové rozlišení	3,7	0,0	0,0	0,2	0,0

## Horizontální analýza pasiv

**Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Období	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Pasiva celkem</b>	-2 271	-2,9	2 397	3,1	-151	-0,2	908	1,1
Vlastní kapitál	3 027	5,9	1 503	2,8	122	0,2	-2 998	-5,4
Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
VH minulých let	4 816	-17,1	3 028	-12,9	1 502	-7,4	122	-0,7
VH běžného ÚO	-1 789	-37,2	-1 525	-50,4	-1 380	-91,9	-3 120	-2557,4
Cizí zdroje	-2 350	-9,3	894	3,9	-459	-1,9	4 092	17,5
Závazky	-2 350	-9,3	894	3,9	-459	-1,9	4 092	17,5
Kr. závazky	-2 350	-9,3	894	3,9	-459	-1,9	4 092	17,5
Časové rozlišení	-2 948	-100,0	0	0,0	186	100,0	-186	-100,0

Z tabulky vertikální analýzy pasiv lze vidět, že největší část pasiv tvoří ve všech letech vlastní kapitál v rozmezí od 64,6 % do 70,4 %. To znamená, že společnost využívá ke krytí svého majetku převážně vlastní zdroje. Největší část vlastního kapitálu tvoří základní kapitál, který nabývá hodnot 92,0 % až 95,8 % z celkových pasiv. Podíl cizích zdrojů na pasivech se v celém sledovaném období pohybuje okolo 30 %.

**Vlastní kapitál** od roku 2015 do roku 2018 rostl. V roce 2019 došlo k jeho poklesu z důvodu velkého snížení výsledku hospodaření běžného ÚO, kdy dosahuje záporných hodnot. Fondy ze zisku jsou ve všech letech ve stejné výši, tudíž jejich meziroční změna je nulová. Výsledek hospodaření minulých let se pohybuje v mínusových hodnotách, ale v celém období dochází k jeho zvyšování.

**Cizí zdroje** se v roce 2016 snížily oproti roku 2015 o 2 350 tis. Kč (9,3 %), stejně tak v roce 2018 byl zaznamenán jejich pokles o 459 tis. Kč (1,9 %). V roce 2016 k poklesu došlo z důvodu snížení krátkodobých závazků, konkrétně pak závazků z obchodních vztahů a v roce 2018 díky snížení krátkodobých závazků k úvěrovým institucím. Naopak v roce 2017 a 2019 došlo k meziročnímu zvýšení krátkodobých závazků, z důvodu zvýšení, jak závazků z obchodních vztahů, tak závazků k úvěrovým institucím. Společnost HEDVA, a.s. nemá dlouhodobé závazky.



## Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

**Tabulka č. 15: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
	%	%	%	%	%
<b>Výnosy celkem</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Výkonová spotřeba	72,7	73,5	75,1	73,8	72,9
Ostatní provozní výnosy	0,9	1,9	0,7	1,4	1,4
Ostatní finanční výnosy	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,3	1,6	-0,9	-0,7	1,7
Osobní náklady	21,8	22,5	22,7	25,1	24,6
Ostatní provozní náklady	7,6	2,4	2,6	4,3	3,3
Ostatní finanční náklady	0,9	1,1	0,7	0,5	0,5
Provozní VH	3,6	2,7	1,3	0,4	-1,6
Finanční VH	-0,7	-0,7	-0,3	-0,3	-0,3
VH před zdaněním	2,9	2,0	0,9	0,1	-1,9
VH za účetní období	2,9	2,0	0,9	0,1	-1,9

Celkové výnosy jsou tvořeny pouze tržbami z prodeje výrobků a služeb, z čehož vyplývá, že se jedná o čistě výrobní společnost. Podíl výkonové spotřeby, která je tvořena spotřebou materiálu a energií a službami, na celkových výnosech se pohybuje v rozmezí 72,7 % až 75,1 % a je tedy celkem stabilní. Další významnou položkou je podíl osobních nákladů, který do roku 2018 stále roste a pohybuje se okolo 23 %. Finanční výsledek hospodaření je ve všech letech záporný a maximálně tvoří -0,7 %. Výsledek hospodaření před zdaněním i VH za účetní období jsou do roku 2018 kladné a tvoří 0,1 % až 2,9 %. V roce 2019 nabývají záporných hodnot. Nejvyšší výsledek hospodaření byl dosažen v roce 2015.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

**Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Období	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-9 909	-6,0	4 392	2,9	-1 820	-1,2	738	0,5
Výkonová spotřeba	-6 038	-5,1	5 726	5,1	-3 281	-2,8	-844	-0,7
Ostatní provozní výnosy	1 489	106,1	-1 837	-63,5	1 197	113,4	-113	-5,0
Ostatní finanční výnosy	84	17,7	55	9,8	-127	-20,7	-113	-23,2
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 986	472,9	- 3 759	-156,2	268	-19,8	3 825	-352,5
Osobní náklady	-1 144	-3,2	1 234	3,6	3 359	9,4	-598	-1,5
Ostatní provozní náklady	-8 849	-70,8	495	13,5	2 661	64,1	-1 563	-23,0
Ostatní finanční náklady	104	6,8	-542	-33,1	-233	-21,3	-88	-10,2
Provozní VH	-1 777	-30,3	-2 120	-51,2	-1 458	-72,2	-3 066	-545,6
Finanční VH	-12	1,1	595	53,5	78	-15,1	-54	12,3
VH před zdaněním	-1 789	-37,2	-1 525	-50,4	-1 380	-92,9	-3 120	-2557,4
VH za účetní období	-1 789	-37,2	-1 525	-50,4	-1 380	-92,9	-3 120	-2557,4

**Tržby z prodeje výrobků a služeb** mají opět kolísavý trend. V roce 2016 došlo ke snížení tržeb o 9 909 tis. Kč (6,0 %). V dalším roce ale opět vzrostly o 4 392 tis. Kč (2,9 %).

**Ostatní provozní výnosy** v roce 2016 vzrostly o 1 489 tis. Kč (106,1 %). V následujícím roce došlo však k poklesu o 1 837 tisk. Kč (63,5 %). Tyto výnosy jsou převážně tvořeny výnosy z prodeje materiálu. Rok 2018 přinesl jejich opětovný růst o 1 197 tis. Kč (113,4 %). Meziroční změna 2019-2018 byla pro společnost opět mírně ztrátová, avšak pouze o 113 tis. Kč. **Ostatní provozní náklady** zaznamenaly v roce 2016 hluboký propad o 8 849 tisk. Kč (70,8 %), naopak největší růst byl v roce 2018 o 2 661 tis. Kč (64,1 %). Tyto náklady představují hlavně provize za zprostředkování prodeje.

**Ostatní finanční výnosy** jsou tvořeny převážně kurzovými zisky a v roce 2016 a 2017 jejich hodnoty vzrostly o 84 tis. Kč a 55 tis. Kč. V následujících dvou letech, ale nastal opět propad, v roce 2018 o 127 tis. Kč a v roce 2019 o 113 tis. Kč. **Ostatní finanční náklady** tvoří zejména kurzové ztráty a jejich trend je od roku 2017 klesající.

**Osobní náklady** nemají žádný dlouhodobý trend. V roce 2016 došlo k jejich poklesu o 1 144 tis. Kč (3,2 %), díky snížení mzdových nákladů. Další dva roky tyto náklady rostly. Příčinou bylo zvyšování mezd i přes snížený počet zaměstnanců.

**Provozní výsledek hospodaření** byl do roku 2018 kladný, i když docházelo k jeho postupnému snižování. V roce 2019 však nabyl záporné hodnoty. **Finanční výsledek hospodaření** je v celém sledovaném období záporný, což je způsobeno převažujícími finančními náklady nad finančními výnosy. Meziroční změny **výsledku hospodaření** před i po zdanění jsou celou dobu klesající.

### 3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V následující části budou uvedeny tři rozdílové ukazatele, čistý pracovní kapitál, čisté peněžní prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond. Veškeré hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč.

**Tabulka č. 17: Analýza rozdílových ukazatelů** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	54 159	54 261	55 788	56 113	52 813
Čisté pohotové prostředky	-23 206	-20 509	-23 012	-22 323	-22 936
Čistý peněžně-pohledávkový fond	-8 280	-8 079	-11 285	-7 087	-8 088

**Čistý pracovní kapitál** byl vypočten jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Do roku 2018 se stále zvyšuje a dosahuje maximální hodnoty 56 113 tis. Kč. Kladné hodnoty tohoto ukazatele značí, že má podnik vyšší podíl oběžných aktiv než krátkodobých závazků a má jich dostatečné množství na jejich úhradu. Avšak více jak 75 % oběžných aktiv je tvořeno zásobami, které jsou nejméně likvidní. V roce 2019 došlo k poklesu čistého pracovního kapitálu i přes zvýšení oběžných aktiv, jelikož meziroční přírůstek krátkodobých závazků byl značně větší.

**Čisté pohotové prostředky** jsou nejpřísnější variantou a na úhradu okamžitě splatných závazků použijí pouze peněžní prostředky. Za okamžitě splatné závazky jsou zde dosazeny veškeré krátkodobé závazky. Hodnoty tohoto ukazatele jsou v celém sledovaném období záporné, což znamená, že podnik nemá dostatek peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků, které jsou mnohem vyšší než peněžní prostředky. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2016, kdy byly krátkodobé závazky podniku nejnižší, i přesto, že peněžní prostředky nebyly na nejvyšší úrovni. V roce 2019 však byly peněžní prostředky z celého období nejvyšší a dosahovaly hodnoty 4 506 tis. Kč, avšak krátkodobé závazky také vzrostly na svoji nejvyšší hodnotu, proto nebylo dosaženo nejlepšího výsledku.

**Čistý peněžně-pohledávkový fond** vyjadřuje kompromis mezi předešlými dvěma ukazateli. Od oběžných aktiv se jako první odečtou zásoby a poté krátkodobé závazky. Stejně jako ukazatel čistých pohotových prostředků je i tento ukazatel záporný ve všech letech. Nejnižší hodnota byla dosažena v roce 2017, kdy byl výsledek -11 285 tis. Kč. V tomto roce totiž zásoby dosahovaly nejvyšší hodnoty a tvořily 84,1 % z oběžných aktiv. Právě ve vysokém podílu zásob na oběžných aktivech je zapříčiněna záporná hodnota ukazatele v celém sledovaném období.

### **3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Tato část bude obsahovat analýzu vybraných poměrových ukazatelů, mezi něž budou zahrnuty ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Mezi tyto ukazatele patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

**Tabulka č. 18: Ukazatele likvidity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s., SVITAP J.H.J. spol s r.o., SILK & PROGRESS spol s r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele likvidity		2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	HEDVA	3,14	3,37	3,34	3,40	2,92
	Oborový průměr	1,84	1,71	1,91	2,01	2,65
	SVITAP J.H.J.	2,12	2,04	2,14	1,71	1,59
	SILK & PROGRESS	5,90	9,28	5,41	3,86	4,46
Pohotováz likvidita	HEDVA	0,67	0,65	0,53	0,70	0,71
	Oborový průměr	1,15	1,09	1,15	1,25	1,81
	SVITAP J.H.J.	0,89	0,74	0,93	0,62	0,47
	SILK & PROGRESS	2,20	2,92	2,23	0,98	1,87
Okamžitá likvidita	HEDVA	0,08	0,10	0,03	0,04	0,16
	Oborový průměr	0,15	0,19	0,19	0,36	0,75
	SVITAP J.H.J.	0,32	0,17	0,18	0,08	0,09
	SILK & PROGRESS	1,01	0,99	0,95	0,31	1,23

**Běžná likvidita** se do roku 2018 pohybovala nad hodnotou 3, což znamená, že jsou překročeny doporučené hodnoty, které se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Tyto vysoké hodnoty naznačují méně efektivní hospodaření společnosti a snižují její rentabilitu. Nejblíže k doporučeným hodnotám byla společnost v roce 2019, kdy běžná likvidita činila 2,92. Oborový průměr i konkurent SVITAP J.H.J. v celém sledovaném období dosahují doporučených hodnot. Druhý z konkurentů však tyto hodnoty mnohonásobně překračuje, zejména pak v roce 2016.

Ani u **pohotováz likvidity** společnost HEDVA, a.s. nedosahuje doporučených hodnot, jelikož se pohybuje v rozmezí hodnot 0,53-0,71 a doporučeno je rozmezí 1-1,5. Tento pokles hodnot je způsoben vyřazením nelikvidních zásob z oběžných aktiv ve výpočtu. Jelikož zásoby tvoří okolo 75 % oběžných aktiv jsou hodnoty pohotováz likvidity nižší než ty doporučené. Oborový průměr se pohybuje v doporučených hodnotách v celém období na rozdíl od prvního z konkurentů, který jich nedosahuje. Druhý z konkurentů téměř ve všech letech doporučené hodnoty překračuje, s výjimkou roku 2018, kdy je těsně pod jejich hranicí.

Stejně jako u předešlých dvou likvidit, ani **okamžitá likvidita** nedosahuje doporučených hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Z těchto hodnot vyplývá, že společnost nemá dostatek peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků. Tyto nízké hodnoty mohou znamenat riziko krátkodobé platební neschopnosti. Oborový průměr nabývá doporučených hodnot pouze v posledních dvou letech. Konkurent SVITAP J.H.J. doporučené hodnoty dosáhl pouze v roce 2015 a konkurent SILK & PROGRESS téměř v celém sledovaném období tyto hodnoty překračuje.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability udávají, jak je podnik ziskový. V této části bude vypočtena rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

**Tabulka č. 19: Ukazatele rentability** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s., SVITAP J.H.J. spol s r.o., SILK & PROGRESS spol s r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele rentability		2015	2016	2017	2018	2019
ROA	HEDVA	7,43 %	5,35 %	2,53 %	0,71 %	-3,11 %
	Oborový průměr	5,57 %	5,46 %	4,61 %	4,47 %	3,94 %
	SVITAP J.H.J.	1,21 %	1,25 %	1,46 %	-0,002 %	-4,80 %
	SILK & PROGRESS	14,68 %	4,90 %	11,27 %	8,21 %	14,05 %
ROE	HEDVA	9,37 %	5,56 %	2,68 %	0,22 %	-5,65 %
	Oborový průměr	8,11 %	7,76 %	8,26 %	6,49 %	7,33 %
	SVITAP J.H.J.	1,03 %	1,53 %	0,46 %	0,05 %	-7,49 %
	SILK & PROGRESS	14,35 %	4,12 %	10,13 %	8,23 %	14,58 %
ROS	HEDVA	2,92 %	1,96 %	0,94 %	0,36 %	-1,58 %
	Oborový průměr	5,18 %	4,88 %	5,10 %	3,80 %	4,27 %
	SVITAP J.H.J.	0,71 %	1,20 %	0,29 %	-0,002 %	-4,54 %
	SILK & PROGRESS	10,06 %	3,57 %	7,60 %	5,19 %	9,47 %

**Rentabilita celkových aktiv** vyjadřuje, kolik procent zisku připadá na celková aktiva podniku. V tomto výpočtu byl za EBIT dosazen provozní výsledek hospodaření. Z tabulky je patrné, že rentabilita společnosti HEDVA v celém sledovaném období klesá až do záporných hodnot. Nejlépe na tom byl podnik v roce 2015, kdy byl také provozní výsledek hospodaření nejvyšší. Naopak nehorší hodnota nastala v roce 2019, kdy bylo

dosaženo záporného provozního výsledku hospodaření a zároveň došlo k růstu celkových aktiv na jejich nejvyšší hodnotu za celé období. Nejlepších výsledků ze všech uvedených dosahuje společnost SILK & PROGRESS, která se kromě roku 2016 pohybuje vysoko nad oborovým průměrem.

**Rentabilita vlastního kapitálu** říká, kolik procent zisku připadá na vlastní kapitál společnosti. V tomto výpočtu byl za EAT dosazen výsledek hospodaření po zdanění. Rentabilita vlastního kapitálu má stejnou tendenci jako rentabilita celkových aktiv. Její hodnota se ve všech letech snižuje až na nejnižší, zápornou hodnotu. Těchto výsledků je dosaženo z důvodů zvyšování vlastního kapitálu až do roku 2018 a také snižování výsledku hospodaření po zdanění ve zmíněných letech. Záporná hodnota v roce 2019 nastala z důvodu záporného výsledku hospodaření po zdanění. Společnost HEDVA tedy ve všech letech zaostává za oborovým průměrem i konkurentem SILK & PROGRESS, který dosahuje nejlepších výsledků ze všech téměř ve všech letech. Nejhůře na tom je konkurent SVITAP J.H.J. díky poměrně vysokému vlastnímu kapitálu a nízkému výsledku hospodaření.

**Rentabilita tržeb** udává, kolik procent zisku připadá na celkové tržby podniku. Pro výpočet byl za EBIT dosazen provozní výsledek hospodaření. Výsledné hodnoty rentability celkových tržeb jsou ovlivněny zejména klesajícím provozním výsledkem hospodaření, neboť hodnota tržeb není příliš kolísavá. Nejlepších výsledků opět dosahuje konkurent SILK & PROGRESS.

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají výsledky o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. V této části bude proveden výpočet obrátu celkových aktiv a zásob, doby obrátu zásob a doby splatnosti pohledávek a závazků.

**Tabulka č. 20: Ukazatele aktivity** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s., SVITAP J.H.J. spol s r.o., SILK & PROGRESS spol s r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele aktivity		2015	2016	2017	2018	2019
Obrát celkových aktiv	<b>HEDVA</b>	<b>2,07krát</b>	<b>2,00krát</b>	<b>2,00krát</b>	<b>1,98krát</b>	<b>1,97krát</b>
	Oborový průměr	0,94krát	0,92krát	0,91krát	0,88krát	0,92krát
	SVITAP J.H.J.	1,01krát	0,89krát	1,08krát	1,05krát	1,05krát
	SILK & PROGRESS	1,46krát	1,37krát	1,48krát	1,58krát	1,48krát
Obrát zásob	<b>HEDVA</b>	<b>2,64krát</b>	<b>2,48krát</b>	<b>2,38krát</b>	<b>2,49krát</b>	<b>2,61krát</b>
	Oborový průměr	5,55krát	5,44krát	5,26krát	4,73krát	5,27krát
	SVITAP J.H.J.	3,42krát	2,95krát	3,38krát	3,04krát	2,82krát
	SILK & PROGRESS	2,96krát	2,49krát	3,02krát	2,99krát	3,43krát
Doba obrátu zásob	<b>HEDVA</b>	<b>136,50 dní</b>	<b>145,35 dní</b>	<b>151,50 dní</b>	<b>144,33 dní</b>	<b>138,09 dní</b>
	Oborový průměr	64,86 dní	68,44 dní	68,40 dní	76,13 dní	68,32 dní
	SVITAP J.H.J.	105,41 dní	123,69 dní	106,42 dní	118,34 dní	127,77 dní
	SILK & PROGRESS	121,53 dní	144,81 dní	119,06 dní	120,40 dní	104,83 dní
Doba obrátu pohledávek	<b>HEDVA</b>	<b>29,46 dní</b>	<b>25,38 dní</b>	<b>23,51 dní</b>	<b>31,75 dní</b>	<b>30,70 dní</b>
	SVITAP J.H.J.	47,80 dní	53,22 dní	43,04 dní	51,63 dní	40,04 dní
	SILK & PROGRESS	30,94 dní	33,12 dní	44,31 dní	24,58 dní	25,01 dní
Doba obrátu závazků	<b>HEDVA</b>	<b>37,82 dní</b>	<b>32,03 dní</b>	<b>33,36 dní</b>	<b>34,45 dní</b>	<b>40,10 dní</b>
	SVITAP J.H.J.	13,55 dní	14,78 dní	15,24 dní	23,36 dní	15,20 dní
	SILK & PROGRESS	19,21 dní	9,42 dní	20,42 dní	26,62 dní	21,92 dní

**Obrát celkových aktiv** vyjadřuje, kolikrát celkové tržby společnosti pokryjí její celková aktiva. Za minimální doporučenou hodnotu je považována hodnota rovna 1. Z tabulky je patrné, že společnost HEDVA i oba konkurenti jsou oborově nadprůměrní, jelikož dosahují vyšších hodnot, než je oborový průměr. Obrát celkových aktiv společnosti



HEDVA se v celém sledovaném období snižuje, i přesto má však nejlepší výsledky ze všech zmíněných.

**Obrat zásob** udává kolikrát jsou zásoby podniku prodány a znovu naskladněny. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím lépe, jelikož zásoby nejsou v podniku vázány po dlouhou dobu a přináší podniku peníze. Společnost HEDVA dosahuje v celém období horších hodnot, než konkurence i oborový průměr, což znamená, že jsou v podniku vázány nelikvidní zásoby. Nejlepších hodnot dosahuje oborový průměr, jehož obrat se pohybuje od 4,73 do 5,55 a likvidnost zásob je tedy nejvyšší.

**Doba obratu zásob** udává, po jakou dobu (ve dnech) jsou v podniku vázány zásoby, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Společnost HEDVA dosahuje ve všech letech nejvyšších hodnot pohybujících se od 136,50 dní do 151, 50 dní. Nejdelší doby obratu bylo dosaženo v roce 2017, kdy byla hodnota zásob v podniku nejvyšší. Tyto vysoké hodnoty znamenají, že má podnik vázány peněžní prostředky v zásobách průměrně 144 dní. Nejnižších hodnot dosahuje oborový průměr a doba obratu obou konkurentů je srovnatelná.

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje počet dní, po které má podnik vázány peníze ve svých pohledávkách, než dojde k jejich úhradě. Do roku 2017 dosahovala společnost HEDVA lepších výsledků než jeho konkurence. Od roku 2018 má lepší výsledky konkurent SILK & PROGRESS. V roce 2018 byla doba obratu společnosti HEDVA nejhorší z důvodu nejvyšší hodnoty pohledávek z obchodních vztahů a také díky snížení hodnoty tržeb.

**Doba obratu závazků** udává, jak dlouho (počet dní) trvá společnosti, než uhradí své závazky zákazníkům. Společnost HEDVA má nejvyšší dobu splatnosti svých závazků ze všech sledovaných. Její doba obratu se pohybuje od 33,01 dní do 40,10 dní, v průměru tedy 37 dní. Oba konkurenti mají potom vzájemně obdobné výsledky.

Z výsledků doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je patrné, že společnost HEDVA nejprve inkasuje své pohledávky a až poté hradí své závazky, jelikož ukazatel doby obratu pohledávek dosahuje nižších hodnot než druhý z ukazatelů.

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o financování podniku vlastními a cizími zdroji. Z těchto ukazatelů bude vypočtena celková zadluženost a úrokové krytí.

**Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s., SVITAP J.H.J. spol s r.o., SILK & PROGRESS spol s r.o. a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

Ukazatele zadluženosti		2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	HEDVA	31,72 %	29,62 %	29,85 %	29,33 %	34,08 %
	Oborový průměr	40,42 %	42,16 %	43,41 %	48,33 %	36,76 %
	SVITAP J.H.J.	30,44 %	29,15 %	29,93 %	31,62 %	33,45 %
	SILK & PROGRESS	21,62 %	11,92 %	16,38 %	20,38 %	23,18 %
Úrokové krytí	HEDVA	131,49krát	111,89krát	51,79krát	8,39krát	-26,08krát
	SVITAP J.H.J.	5,11krát	5,47krát	5,47krát	0,004krát	-6,11krát
	SILK & PROGRESS	84,54krát	49,03krát	457,6krát	136,37krát	263,89krát

**Celková zadluženost** udává, kolik procent cizích zdrojů podnik využívá k financování svých celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele se u společnosti HEDVA pohybuje v celém období okolo 30 % a dosahuje tak nižších hodnot než oborový průměr. Díky nízkým výsledným hodnotám může podnik snáze získat potřebné úvěry, pokud by o ně zažádal. V porovnání s konkurentem SVITAP J.H.J. je společnost HEDVA na srovnatelné úrovni. Nejnižší celkové zadluženosti dosahuje společnost SILK & PROGRESS v celém analyzovaném období.

**Úrokové krytí** vyjadřuje kolikrát je zisk podniku schopen pokrýt placené úroky. Pro výpočet tohoto ukazatele byl za EBIT dosazen provozní výsledek hospodaření. Z tabulky je patrné, že společnost HEDVA neměla do roku 2018 problémy s pokrytím svých nákladových úroků provozním výsledkem hospodaření, avšak v roce 2019 bylo dosaženo záporného provozního zisku a není tedy možné z něho uhradit tyto nákladové úroky. Doporučenou hodnotou u tohoto ukazatele je, aby provozní výsledek hospodaření převyšoval nákladové úroky alespoň 3krát. Těchto doporučených hodnot dosahuje konkurent SVITAP J.H.J. pouze do roku 2017, avšak konkurent SILK & PROGRESS je v celém sledovaném období mnohonásobně převyšuje.

### 3.3.4 Analýza soustav ukazatelů

V této podkapitole budou vypočteny bankrotní a bonitní modely, které komplexně zhodnocují finanční zdraví podniku. Z bankrotních modelů zde bude vypočten Altmanův model a Index IN05 a z bonitních modelů Kralickův Quicktest.

#### Altmanův model (Z-skóre)

Tento model hodnotí finanční zdraví podniku a odděluje od sebe firmy, kterým hrozí bankrot od těch, které jsou finančně zdravé.

**Tabulka č. 22: Altmanův model** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
X <sub>1</sub> (ČPK/celková aktiva)	0,68	0,70	0,70	0,71	0,66
X <sub>2</sub> (NZ/celková aktiva)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X <sub>3</sub> (EBIT/celková aktiva)	0,07	0,05	0,03	0,007	-0,03
X <sub>4</sub> (VK/CZ)	2,04	2,38	2,35	2,40	1,93
X <sub>5</sub> (tržby/celková aktiva)	2,07	1,99	2,00	1,98	1,97
Altmanův index	3,63	3,64	3,58	3,51	3,16

Altmanův model v celém sledovaném období dosahuje vyšších hodnot, než 3, což znamená, že se společnost HEDVA, a.s. řadí mezi finančně zdravé podniky a nehrozí jí bankrot. Nejhuře je na tom podnik v roce 2019, kdy se hodnota blíží k hranicím 2,9, což je hraniční hodnota pro finančně zdravý podnik. Ukazatel X<sub>2</sub> je ve všech letech nulový, jelikož společnost nevykazuje nerozdělený zisk minulého období a veškerý zisk je rozdělen.

## Index IN05

Cílem tohoto ukazatele jsou české podniky. Hodnota ukazatele B je omezena horní hranicí 9,00, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků příliš vysokými hodnotami tohoto ukazatele.

**Tabulka č. 23: Index IN05** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
A (celková aktiva/CZ)	3,15	3,38	3,35	3,41	2,93
B (EBIT/nákl. úroky)	*9,00	*9,00	*9,00	8,39	*9,00
C (EBIT/celková aktiva)	0,07	0,05	0,03	0,007	-0,03
D (výnosy/celková aktiva)	2,08	2,04	2,01	2,00	1,99
E (OA/krátkodobé závazky)	3,14	3,37	3,34	3,40	2,92
<b>IN05</b>	<b>1,77</b>	<b>1,73</b>	<b>1,64</b>	<b>0,91</b>	<b>1,30</b>

Do roku 2017 jsou hodnoty Indexu IN05 vyšší než 1,6, což znamená, že je podnik v přijatelné finanční situaci a není v ohrožení bankrotem. V letech 2018 a 2019 se však výsledné hodnoty ukazatele snížily a spadají do tzv. šedé zóny a není tedy možné určit budoucí vývoj podniku. V roce 2018 byla hodnota indexu IN05 nejnižší. Důvodem bylo zejména velké snížení provozního výsledku hospodaření.

## Kralickův Quicktest

Tento bonitní model hodnotí, zda je podnik špatný nebo dobrý z hlediska finančního zdraví.

**Tabulka č. 24: Kralickův Quicktest** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
R1	0,65	0,70	0,70	0,70	0,66
R2	-12,05	59,10	-14,29	182,98	-7,65
R3	0,07	0,05	0,03	0,007	-0,03
R4	-0,01	0,002	-0,01	0,001	-0,02

Ve výše uvedené tabulce jsou vypočítány všechny čtyři potřebné rovnice pro obodování a zjištění konečné finanční situace podniku.

**Tabulka č. 25: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
R1	4	4	4	4	4
R2	0	4	0	4	0
R3	1	1	1	1	0
R4	0	1	0	1	0
Finanční stabilita	2	4	2	4	2
Výnosová stabilita	0,5	1	0,5	1	0
Výsledné hodnocení	<b>1,25</b>	<b>2,50</b>	<b>1,25</b>	<b>2,50</b>	<b>1,00</b>

Z výsledků finanční stability je zřejmé, že podnik v roce 2016 a 2018 dosahuje vyšší hodnoty než 3 a tedy dosahuje velmi dobré finanční stability. V ostatních letech se nachází v tzv. „šedé zóně“. Výnosová stabilita podniku je však velmi špatná a ve všech letech je podnik ve špatné výnosové situaci, jelikož hodnoty jsou nižší nebo rovny 1,00.

Z hodnot výsledného hodnocení je však patrné, že se podnik pohybuje v celém sledovaném období v tzv. „šedé zóně“ a nelze jednoznačně určit, zda se nachází v dobré, či špatné finanční situaci. Nejlepších hodnot bylo dosaženo v roce 2016 a 2018, kdy byla výsledná hodnota 2,50 a nejvíce se přiblížila hodnotě 3, což je hranice pro bonitní podniky. Naopak v roce 2019 se výsledné hodnocení rovná hraniční hodnotě 1,00 pro špatnou finanční situaci.

### **3.4 Shrnutí výsledků strategické a finanční analýzy pomocí SWOT analýzy**

V následující podkapitole bude zpracována SWOT analýza, která vychází ze strategické a finanční analýzy. Bude zde sestaven přehled silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb společnosti.

### **Silné stránky**

- dlouhá existence společnosti (S1)
- kvalitní výrobky (S2)
- nízké riziko substituce a vstupu nových konkurentů (S3)
- stabilní a pevné dodavatelsko-odběratelské vztahy (S4)
- využitelnost výrobků v různých odvětvích (S5)
- loajální zaměstnanci (S6)
- inovace výrobků (S7)

### **Slabé stránky**

- vysoký obrat celkových aktiv (W1)
- nízká až záporná rentabilita (W2)
- nízký objem peněžních prostředků (W3)
- nízká pohotová a okamžitá likvidita (W4)
- záporné hodnoty čistých pohotových prostředků a čistého peněžně-pohledávkového fondu (W5)
- vyšší podíl starších zaměstnanců (W6)

### **Příležitosti**

- zvýšení míry nezaměstnanosti v důsledku koronaviru (O1)
- nízké úrokové sazby (O2)
- rozšíření výrobků o zdravotnické potřeby (O3)
- nákup kvalitnějšího materiálu z důvodu změny dodavatele (O4)
- nákup levnějšího materiálu ze zahraničí (posílení koruny vůči euru) (O5)

### **Hrozby**

- snížení výnosnosti prodávaných výrobků do zahraničí (apreciace měny) (T1)
- růst minimální mzdy (T2)
- hrozba levných výrobků z Asie (T3)

Tabulka č. 26: Silné a slabé stránky ve SWOT analýze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky				Slabé stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek	Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
S1	0,20	3	0,60	W1	0,15	-3	-0,45
S2	0,25	5	1,25	W2	0,20	-5	-1,00
S3	0,15	3	0,45	W3	0,25	-5	-1,25
S4	0,20	5	1,00	W4	0,17	-5	-0,85
S5	0,13	2	0,26	W5	0,18	-4	-0,72
S6	0,18	4	0,72	W6	0,20	-3	-0,60
S7	0,12	4	0,48	Celkové hodnocení			-4,87 / -5
Celkové hodnocení			4,76 / 5				

Tabulka č. 27: Příležitosti a hrozby ve SWOT analýze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti				Hrozby			
Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek	Faktor	Váha	Hodnocení	Výsledek
O1	0,12	4	0,48	T1	0,15	-5	-0,75
O2	0,18	5	0,90	T2	0,18	-4	-0,72
O3	0,20	5	1,00	T3	0,20	-4	-0,80
O4	0,15	4	0,60	Celkové hodnocení			-2,27 / -5
O5	0,15	5	0,75				
Celkové hodnocení			3,73 / 5				

Tabulka č. 28: Vyhodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení	Výsledek
Hodnocení interních faktorů	-0,11
Hodnocení externích faktorů	1,46
<b>Celkové hodnocení SWOT analýzy</b>	<b>1,35</b>

Celkové hodnocení SWOT analýzy vyšlo v kladném čísle 1,35, avšak hodnocení interních faktorů nabývá záporné hodnoty -0,11. Hodnocení externích faktorů je kladné a dosahuje hodnoty 1,46. V interních faktorech hodnotu nejvíce snižuje parametr W3 (nizký objem peněžních prostředků) a W2 (nízká až záporná rentabilita). Naopak hodnotu

interních faktorů nejvíce zvyšuje parametr S2 (kvalitní výrobky) a S4 (stabilní a pevné dodavatelsko-odběratelské vztahy). Hodnocení externích faktorů podporuje nejvíce parametr O3 (rozšíření výrobků o zdravotnické potřeby) a O2 (nízké úrokové sazby), což jsou největší příležitosti pro podnik. Největší hrozbou je pak parametr T3 (hrozba levných výrobků z Asie).



## **4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU**

V této kapitole diplomové práce bude vypracován návrh finančního plánu pro podnik HEDVA, a.s. na následující roky 2020-2023. Návrh finančního plánu vychází ze strategické a finanční analýzy podniku, jejichž výsledky jsou uvedeny v předchozí kapitole.

Cílem sestavení finančního plánu bude navrhnout společnosti HEDVA, a.s. možnou budoucí finanční situaci, která vyplývá ze současných předpokladů. Následně budou za pomoci zhodnocení finančního plánu nalezena budoucí rizika.

Jako první bude v této kapitole provedena analýza a prognóza generátorů hodnoty, mezi které patří tržby, provozní zisková marže, pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku. Na základě těchto prognóz bude proveden návrh finančního plánu v pesimistické a optimistické variantě. Obě varianty budou v poslední kapitole následně porovnány.

### **4.1 Prognóza tržeb**

Pro sestavení finančního plánu je prognóza tržeb hlavním východiskem a musí být provedena v první řadě. V této diplomové práci budou pro prognózu tržeb použity tržby z vlastních výrobků a služeb, jelikož tvoří převážnou část veškerých tržeb podniku.

Pro sestavení prognózy tržeb společnosti je nutné nejprve provést prognózu tržeb daného odvětví. Společnost HEDVA, a.s. se řadí do CZ-NACE 13.2 (Tkaní textilií).

Prognóza tržeb daného odvětví bude provedena za pomoci regresní analýzy. Je nutné pro ni určit nejrelevantnější makroekonomický ukazatel. Závislost bude určena za pomoci Pearsonova korelačního koeficientu. Závislá proměnná zde bude tvořena tržbami trhu a nezávisle proměnná bude vybraný makroekonomický ukazatel s nejvyšší korelací.

**Tabulka č. 29: Závislost tržeb v odvětví na vybraných makroekonomických ukazatelích**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR a šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR Ministerstva financí)

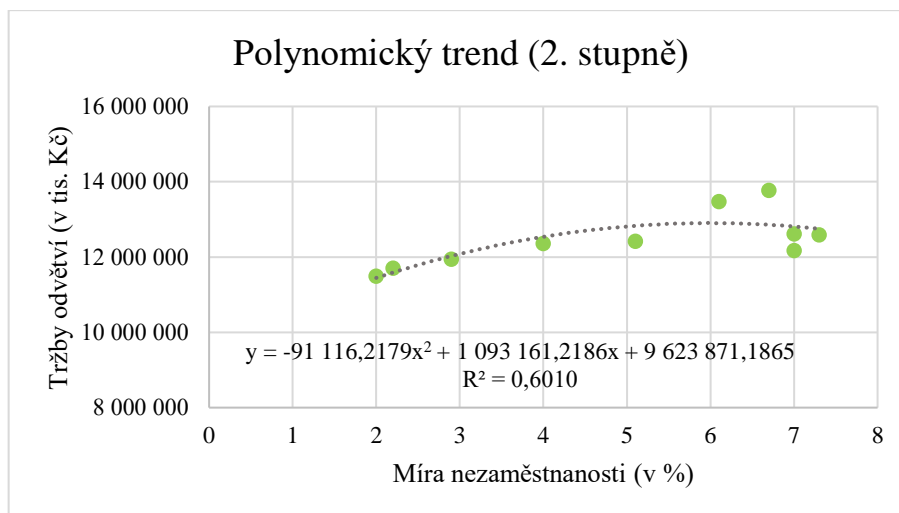
Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	HDP v běžných cenách (mil. Kč)	HDP reálný meziroční růst (%)	Průměrná míra inflace (%)	Míra nezaměst. VŠPS (%)	Průměrná úroková sazba 3M PRIBOR (%)
2010	12 590 177	3 962 464	2,3	1,5	7,3	1,2
2011	13 777 140	4 033 755	2,0	1,9	6,7	1,2
2012	12 174 729	4 059 912	-0,8	3,3	7,0	0,5
2013	12 616 428	4 098 128	-0,5	1,4	7,0	0,4
2014	13 472 990	4 313 789	2,7	0,4	6,1	0,4
2015	12 421 805	4 595 783	5,3	0,3	5,1	0,3
2016	12 363 216	4 767 990	2,6	0,7	4,0	0,3
2017	11 941 714	5 047 267	5,2	2,5	2,9	0,8
2018	11 705 683	5 323 556	3,2	2,1	2,2	2,0
2019	11 495 678	5 749 000	2,3	2,8	2,0	2,2
2020	X	5 613 000	-6,1	3,2	2,6	0,9
2021	X	5 874 000	3,0	1,9	3,4	4,0
2022	X	6 177 000	3,4	2,0	3,3	1,0
2023	X	6 432 000	2,3	2,0	3,2	1,6
Pearsonův korelační koeficient		-0,7372	-0,1440	-0,4851	<b>0,7048</b>	-0,4454

Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu je v tabulce výše určena nejvyšší korelace, tedy závislost na tržbách u míry nezaměstnanosti, konkrétně 0,7048. Tento makroekonomický ukazatel bude tedy sloužit k následné prognóze tržeb.

**Tabulka č. 30: Index determinace vybraných trendů prognózy tržeb odvětví** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybraný trend prognózy tržeb odvětví	Hodnota spolehlivosti $R^2$
Lineární trend	0,4969
Logaritmický trend	0,5429
Kvadratický trend	0,5650
<b>Polynomický trend 2. stupně</b>	<b>0,6010</b>

Následně je nutno zjistit trend pomocí MS Excel, který nejvíce odpovídá trendu vývoje tržeb daného odvětví. Nejvyšší hodnoty dosáhl index determinace u polynomického trendu (2. stupně), konkrétně 0,6010. Hodnota  $R^2$ , která je nejbližší číslu 1 vyjadřuje nejlépe vybraný regresní model. Hodnota 1 značí dokonalou predikci vývoje tržeb odvětví (závisle proměnné).



**Graf č. 1: Polynomický trend (2. stupně) pro tržby odvětví - regresní analýza** (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou zobrazeny očekávané tržby v případě různých trendů. Predikované hodnoty jsou vypočteny dosazením makroekonomického ukazatele s nejvyšším indexem determinace do vygenerovaných rovnic jednotlivých trendů.

**Tabulka č. 31: Prognóza tržeb v odvětví - regresní analýza** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Lineární trend</b>	11 495 678	11 868 530	12 061 921	12 037 747	12 013 573
růst v %	X	3,24 %	1,63 %	-0,20 %	-0,20 %
<b>Logaritmický trend</b>	11 495 678	11 864 534	12 148 011	12 116 465	12 083 948
růst v %	X	3,21 %	2,39 %	-0,26 %	-0,27 %
<b>Kvadratický trend</b>	11 495 678	11 857 624	12 132 415	12 101 523	12 069 764
růst v %	X	3,31 %	2,32 %	-0,25 %	-0,26 %
<b>Polynomický trend</b>	11 495 678	11 850 145	12 287 316	12 239 048	12 188 957
růst v %	X	3,08 %	3,69 %	-0,39 %	-0,41 %

Z tabulky je patrné, že všechny trendy vykazují od roku 2022 pomalé snižování tržeb odvětví. Polynomický trend vykazuje v roce 2022 a 2023 největší procento snížení, i přesto však dosahují tržby v roce 2023 nejvyšší hodnoty, konkrétně 12 188 957 tis. Kč. Tento trend tedy bude vybrán jako nejvhodnější pro prognózu trhu. Pro prognózu tržeb bude tedy využita polynomická funkce (2. stupně) ve tvaru:

$$y = -91\,116,2179 \times x^2 + 1\,093\,161,2186 \times x + 9\,623\,871,1865$$

Kde: y – tržby odvětví (tis. Kč), x – míra nezaměstnanosti (v %)

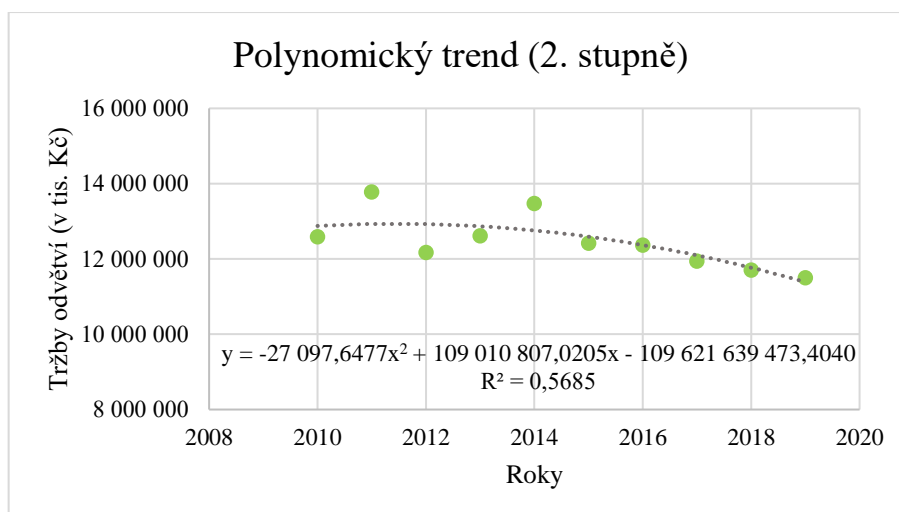
### Časové řady

Časové řady vychází ze závislosti tržeb odvětví na čase. Jde tedy o zkoumání jejich vzájemných závislostí. Zde budou využity následující druhy trendů, konkrétně lineární, logaritmická a polynomický trend (2. stupně).

**Tabulka č. 32: Index determinace vybraných trendů prognózy tržeb odvětví** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vybraný trend prognózy tržeb odvětví</b>	<b>Hodnota spolehlivosti R<sup>2</sup></b>
Lineární trend	0,4854
Logaritmický trend	0,4851
<b>Polynomický trend 2. stupně</b>	<b>0,5685</b>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvyššího indexu determinace je dosaženo opět u polynomického trendu (2. stupně). Pearsonův korelační koeficient u časových řad dosáhl hodnoty 0,5685, což vyjadřuje nejvyšší korelaci (závislost na tržbách odvětví).



**Graf č. 2: Polynomický trend (2. stupně) pro tržby odvětví - časové řady** (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce je uvedena prognóza tržeb pomocí různých trendů. Tyto hodnoty jsou získány dosazením jednotlivých let do získané rovnice trendů.

**Tabulka č. 33: Prognóza tržeb v odvětví - regresní analýza časových řad** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Lineární trend</b>	11 495 678	11 545 070	11 379 454	11 213 839	11 048 223
růst v %	X	0,43 %	-1,43 %	-1,45 %	-1,48 %
<b>Logaritmický trend</b>	11 495 678	11 546 210	11 381 129	11 216 130	11 051 213
růst v %	X	0,44 %	-1,43 %	-1,45 %	-1,47 %
<b>Polynomický trend</b>	11 495 678	10 949 033	10 458 246	9 913 263	9 314 085
růst v %	X	-4,75 %	-4,48 %	-5,21 %	-6,04 %

Výše uvedená tabulka zobrazuje hodnoty předpokládaných budoucích tržeb. Polynomický trend dosahuje nejvyššího indexu determinace, avšak vykazuje pokles tržeb odvětví ve všech následujících letech a v roce 2023 by bylo dosaženo tržeb pouze ve výši 9 314 085 tis. Kč. Tento trend tedy bude vybrán pro prognózu trhu pouze v pesimistické variantě. Pro prognózu tržeb odvětví bude užita polynomická funkce (2. stupně) ve tvaru:

$$y = -27\,097,6477 \times x^2 + 109\,010\,807,0205 \times x - 109\,621\,639\,473,4040$$

Kde: y – tržby odvětví (tis. Kč), x – míra nezaměstnanosti (v %)

#### 4.1.1 Optimistická varianta

V optimistické variantě je prognóza tržeb odvětví počítána dle rovnice polynomického trendu zobrazené výše a je odvozována od míry nezaměstnanosti, která dosahovala nejvyššího indexu determinace. Prognóza tržeb společnosti HEDVA bude vycházet ze součinu indexu růstu tržního podílu a indexu růstu trhu. Tempo růstu budoucích tržeb odpovídá plánům podniku a také závěrům vycházejících ze strategické analýzy, a tudíž byla tato varianta ze strany podniku podpořena. Hodnocení interních faktorů ve SWOT analýze nabývá záporné hodnoty, což odpovídá klesajícímu trendu tržního podílu podniku. Naopak kladná hodnota externích faktorů značí predikci rostoucího trhu.

**Tabulka č. 34: Optimistická varianta prognózy tržeb odvětví a společnosti HEDVA, a.s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s. a Ministerstva průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl HEDVY	Index růstu tržního podílu	Tempo růstu tržeb HEDVY	Tržby HEDVY (tis. Kč)
2010	12 590 177	X	X	X	X	X
2011	13 777 140	109,43 %	1,60 %	X	X	220 014*
2012	12 174 729	88,37 %	1,51 %	94,38 %	-16,36 %	184 013*
2013	12 616 428	103,62 %	1,12 %	74,20 %	-23,11 %	141 483
2014	13 472 990	106,79 %	1,29 %	115,17 %	22,42 %	173 201
2015	12 421 805	92,20 %	1,32 %	102,33 %	-5,32 %	163 982
2016	12 363 216	99,53 %	1,25 %	94,70 %	-6,04 %	154 073
2017	11 941 714	96,59 %	1,33 %	106,40 %	2,85 %	158 465
2018	11 705 683	98,02 %	1,34 %	100,75 %	-1,15 %	156 645
2019	11 495 678	98,21 %	1,37 %	102,24 %	0,47 %	157 383
2020	11 850 145	103,08 %	1,36 %	98,78 %	2,27 %	160 948
2021	12 287 316	103,69 %	1,34 %	98,78 %	2,42 %	164 841
2022	12 239 048	99,61 %	1,33 %	98,78 %	-1,61 %	162 182
2023	12 188 957	99,59 %	1,31 %	98,78 %	-1,63 %	159 540

\*Od 1.1.2011 do 31.12.2012 byl zdaňovacím obdobím společnosti fiskální rok (24 měsíců) dle Zákona č. 586/1992 Sb.

#### 4.1.2 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta prognózy tržeb odvětví vychází z časových řad, konkrétně z polynomického trendu, u kterého bylo dosaženo nejvyššího indexu determinace. Tržby se ve všech budoucích letech snižují v průměru o 5,12 %. Tržby podniku budou prognózovány na základě průměrného tempa růstu tržeb za předešlé roky, které činí -3,28 %. Tržby podniku v této variantě tedy klesnou v roce 2023 až na hodnotu 138 323 tis. Kč

**Tabulka č. 35: Pesimistická varianta prognózy tržeb odvětví a společnosti HEDVA, a.s.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s. a Ministerstva průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržní podíl HEDVY	Index růstu tržního podílu	Tempo růstu tržeb HEDVY	Tržby HEDVY (tis. Kč)
2010	12 590 177	X	X	X	X	X
2011	13 777 140	109,43 %	1,60 %	X	X	220 014*
2012	12 174 729	88,37 %	1,51 %	94,38 %	-16,36 %	184 013*
2013	12 616 428	103,62 %	1,12 %	74,20 %	-23,11 %	141 483
2014	13 472 990	106,79 %	1,29 %	115,17 %	22,42 %	173 201
2015	12 421 805	92,20 %	1,32 %	102,33 %	-5,32 %	163 982
2016	12 363 216	99,53 %	1,25 %	94,70 %	-6,04 %	154 073
2017	11 941 714	96,59 %	1,33 %	106,40 %	2,85 %	158 465
2018	11 705 683	98,02 %	1,34 %	100,75 %	-1,15 %	156 645
2019	11 495 678	98,21 %	1,37 %	102,24 %	0,47 %	157 383
2020	10 949 033	95,24 %	1,39 %	101,45 %	-3,28 %	152 385
2021	10 458 246	95,52 %	1,41 %	101,44 %	-3,28 %	147 545
2022	9 913 263	94,79 %	1,44 %	102,12 %	-3,28 %	142 860
2023	9 314 085	93,96 %	1,49 %	103,47 %	-3,28 %	138 323

\*Od 1.1.2011 do 31.12.2012 byl zdaňovacím obdobím společnosti fiskální rok (24 měsíců) dle Zákona č. 586/1992 Sb.

#### 4.2 Východiska pro sestavení finančního plánu

Z kapitoly 4.1 vychází dvě varianty prognózy tržeb pro společnost HEDVA, a.s., optimistická a pesimistická pro roky 2020-2023.

**Tabulka č. 36: Optimistická a pesimistická varianta prognózy tržeb společnosti HEDVA, a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Tržby za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Optimistická varianta	160 948	164 841	162 182	159 540
Pesimistická varianta	152 383	147 545	142 860	138 323

#### 4.2.1 Stanovení a prognóza provozní ziskové marže

Stanovení ziskové marže je možné dvěma způsoby, shora a zdola. Oba tyto způsoby musí mít stejné výsledky provozní ziskové marže a provozního výsledku hospodaření před odpisy. Na základě výpočtu provozních ziskových marží bude prognózována zisková marže i provozní VH před odpisy pro roky 2020-2023.

##### Provozní zisková marže shora

Provozní zisková marže bude stanovena za roky 2015-2019. Provozní zisková marže shora bude stanovena na základě podílu provozního VH před odpisy na tržbách.

**Tabulka č. 37: Stanovení provozní ziskové marže shora za roky 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)**

Roky	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní zisková marže	3,63 %	2,71 %	1,29 %	0,36 %	-1,59 %
Průměr	1,28 %				
Provozní VH před odpisy (tis. Kč)	5 954	4 177	2 038	562	-2 504

Z výše uvedené tabulky je patrné, že se provozní zisková marže ve všech letech snižuje, z důvodu klesajícího provozního VH před odpisy. Jako hodnota odpisů je uvažována pouze úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé. V roce 2019 bylo dosaženo záporné hodnoty provozní ziskové marže z důvodu záporného provozního VH.

##### Provozní zisková marže zdola

U stanovení provozní ziskové marže zdola je potřeba nejprve udělat rozbor hlavních provozních nákladových položek, které tvoří provozní výsledek hospodaření. Tento rozbor bude proveden jako podíl jednotlivých položek na tržbách.



**Tabulka č. 38: Stanovení provozní ziskové marže zdola za roky 2015-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tržby z prodeje výr. a sl.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Ostatní provozní výnosy	0,86 %	1,88 %	0,67 %	1,44 %	1,36 %
průměr	1,24 %				
Výkonová spotřeba	72,72 %	73,47 %	75,05 %	73,83 %	72,94 %
průměr	73,60 %				
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,26 %	1,56 %	-0,85 %	-0,69 %	1,74 %
průměr	0,40 %				
Aktivace	-0,09 %	-0,04 %	-0,02 %	-0,01 %	-0,02 %
průměr	-0,04 %				
Osobní náklady	21,83 %	22,50 %	22,65 %	25,06 %	24,56 %
průměr	23,32 %				
Úprava hodnot v provozní oblasti - dočasné	-5,12 %	-0,69 %	-0,06 %	-1,45 %	0,39 %
průměr	-1,39 %				
Ostatní provozní náklady	7,63 %	2,37 %	2,62 %	4,35 %	3,33 %
průměr	4,06 %				
<b>Provozní zisková marže</b>	<b>3,63 %</b>	<b>2,71 %</b>	<b>1,29 %</b>	<b>0,36 %</b>	<b>-1,59 %</b>

Stanovená provozní zisková marže shora dosahuje stejných hodnot jako provozní zisková marže zdola, což je žádoucí. Z výpočtů jednotlivých nákladových položek je zřejmé, že nejvýznamnější je výkonová spotřeba a osobní náklady, jelikož společnost HEDVA, a.s. je výrobní podnik. Pro každou nákladovou položku byl také určen aritmetický průměr, který bude dále sloužit pro prognózu provozní ziskové marže za roky 2020 až 2023.

**Tabulka č. 39: Provozní zisková marže zdola** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Interview s vedením společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2020	2021	2022	2023
Ostatní provozní výnosy	1,24 %	1,24 %	1,24 %	1,24 %
Výkonová spotřeba	73,60 %	73,60 %	73,60 %	73,60 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,40 %	0,40 %	0,40 %	0,40 %
Aktivace	-0,02 %	-0,02 %	-0,02 %	-0,02 %
Osobní náklady	23,32 %	23,32 %	23,32 %	23,32 %
Úprava hodnot v provozní oblasti - dočasné	-1,39 %	-1,39 %	-1,39 %	-1,39 %
Ostatní provozní náklady	3,17 %	3,17 %	3,17 %	3,17 %

Hodnota aritmetického průměru aktivace a ostatních provozních nákladů byla po konzultaci se společností upravena na nižší hodnotu, tak aby výsledné hodnoty odpovídaly budoucímu vývoji. Průměrná hodnota aktivace je aritmetickým průměrem hodnot posledních tří let a hodnota ostatních provozních nákladů vychází z hodnot za poslední čtyři roky. Ostatní hodnoty byly ponechány ve výši aritmetického průměru za roky 2015-2019.

### **Optimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření**

**Tabulka č. 40: Optimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	160 948	164 841	162 182	159 540
Ostatní provozní výnosy	1 995	2 043	2 011	1 978
Výkonová spotřeba	118 461	121 327	119 369	117 425
Změna stavu zásob vlastní činnosti	648	663	653	642
Aktivace	-32	-33	-32	-32
Osobní náklady	37 532	38 440	37 820	37 204
Úprava hodnot v provozní oblasti- dočasné	-2 229	-2 283	-2 247	-2 210
Ostatní provozní náklady	5 100	5 223	5 139	5 055
Provozní VH	3 464	3 548	3 490	3 434

Veškeré výše uvedené hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč. Hodnota provozního výsledku hospodaření se odvíjí od tempa růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb, které do roku 2021 rostou a poté se snižují. Stejného trendu dosahují i všechny ostatní hodnoty, jelikož jsou závislé na tržbách.

### **Pesimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření**

**Tabulka č. 41: Pesimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	152 385	147 545	142 860	138 323
Ostatní provozní výnosy	1 889	1 829	1 771	1 715
Výkonová spotřeba	112 159	108 596	105 148	101 809
Změna stavu zásob vlastní činnosti	613	594	575	557
Aktivace	-30	-29	-28	-28
Osobní náklady	35 535	34 407	33 314	32 256
Úprava hodnot v provozní oblasti- dočasné	-2 111	-2 044	-1 979	-1 916
Ostatní provozní náklady	4 828	4 675	4 526	4 383
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 280</b>	<b>3 175</b>	<b>3 075</b>	<b>2 977</b>

Veškeré výše uvedené hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč. Hodnota provozního výsledku hospodaření v pesimistické variantě je v celém prognózovaném období klesající, až na hodnotu 2 977 tis. Kč. Klesající hodnota je zapříčiněna klesajícími tržbami z prodeje výrobků a služeb.

#### **4.2.2 Stanovení a prognóza pracovního kapitálu**

V této části budou stanoveny potřebné doby obratu zásob, pohledávek a závazků (tzv. nepeněžních složek pracovního kapitálu) za minulé období, které budou sloužit k jejich prognóze na roky 2020-2023. Do výpočtu dob obratu byly použity pouze tržby za prodej výrobků a služeb, nikoliv celkové tržby. Veškeré doby obratu jsou vyjádřeny ve dnech.

**Tabulka č. 42: Stanovení doby obratu zásob, pohledávek a závazků za roky 2015-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	137,08	145,66	152,38	145,25	139,31
průměr	143,93 dnů				
Doba obratu pohledávek	32,77	29,04	26,64	35,02	33,96
průměr	31,49 dnů				
Doba obratu závazků	55,47	53,54	54,09	53,66	62,77
průměr	55,91 dnů				

Doba obratu zásob je poměrně vysoká, což znamená, že jsou v zásobách vázány peněžní prostředky poměrně dlouhou dobu. Průměrně jsou zásoby vázány v podniku 143,93 dnů. Doba obratu pohledávek dosahuje nižších hodnot než doba obratu závazků, což znamená, že podnik dříve inkasuje své pohledávky, než hradí své závazky. Tudíž k úhradě svých závazků může využít peněžní prostředky z dříve uhrazených pohledávek.

Díky vypočtenému aritmetickému průměru jednotlivých dob obratu se může provést prognóza nepeněžních složek pracovního kapitálu. U doby obratu zásob se nepředpokládá změna ve skladování hotových výrobků, předzásobení atd., tudíž zůstane ve výši aritmetického průměru. Doba obratu pohledávek bude také stanovena ve výši aritmetického průměru, jelikož se neočekává změna ohledně odběratelů. To samé platí také pro dobu obratu závazků.

#### **Optimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu**

**Tabulka č. 43: Optimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu pro roky 2020-2023** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Zásoby	64 349	65 906	64 843	63 786
Pohledávky	14 077	14 417	14 185	13 954
Časové rozlišení aktiv	266	266	266	266
Závazky	24 994	25 599	25 186	24 776
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Veškeré hodnoty v tabulce výše jsou uvedeny v tisících Kč. Trend vývoje zásob, pohledávek a závazků se odvíjí od výše tržeb. V roce 2021 tržby rostou oproti předešlému roku, poté, ale klesají, stejně tak výše zásob, pohledávek a závazků. Hodnota časového rozlišení aktiv a pasiv je shodná s rokem 2019.

### **Pesimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu**

**Tabulka č. 44: Pesimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu za roky 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Zásoby	60 926	58 991	57 117	55 303
Pohledávky	13 328	12 905	12 495	12 098
Časové rozlišení aktiv	266	266	266	266
Závazky	23 665	22 913	22 186	21 481
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Veškeré hodnoty v tabulce výše jsou uvedeny v tisících Kč. Hodnoty zásob, pohledávek a závazků v prognóze nepeněžních složek pracovního kapitálu v pesimistické variantě ve všech budoucích letech postupně klesají. Důvodem jsou snižující se tržby z prodeje výrobků a služeb v této variantě. Hodnoty časového rozlišení aktiv a pasiv jsou stejně jako v optimistické variantě shodné s hodnotou roku 2019.

#### **4.2.3 Investice do dlouhodobého majetku**

Jelikož společnost HEDVA, a.s. nevlastní žádný dlouhodobý majetek, nebude stanovena hodnota investic. Společnost si veškerý dlouhodobý majetek pronajímá od společnosti HEDVA PRIMA, a.s. a hodnota nájmu je tedy zahrnuta v položce Služby.

### **4.3 Sestavení finančního plánu společnosti HEDVA, a.s.**

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu dané společnosti. V této podkapitole bude sestaven finanční plán ve dvou variantách, v optimistické a pesimistické variantě. Finanční plán bude sestaven pro roky 2020-2023 a bude se skládat z výkazu zisku a ztráty, rozvahy a také výkazu cash flow. U výkazu zisku a ztráty a také

u rozvahy bude uveden i poslední známý rok, který bude u některých položek sloužit jako výchozí hodnota.

#### 4.3.1 Optimistická varianta finančního plánu

Jako první varianta pro finanční plán bude sestavena varianta optimistická. Tato optimistická varianta je založena na zjištěných hodnotách, které jsou uvedeny výše, jde o prognózu tržeb, provozní ziskové marže a pracovního kapitálu, právě pro tuto variantu. Jako první bude stanoven plánovaný výkaz zisku a ztráty, poté plánovaná rozvaha, a nakonec plánované cash flow.

#### Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka č. 45: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodej výrobků a služeb	157 383	160 948	164 841	162 182	159 540
A.	Výkonová spotřeba	114 803	118 461	121 327	119 369	117 425
B.	Změna stavu zásob vl. činností	2 740	648	663	653	642
C.	Aktivace	-38	-32	-33	-32	-32
D.	Osobní náklady	38 654	37 532	38 440	37 820	37 204
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	620	-2 229	-2 283	-2 247	-2 210
III.	Ostatní provozní výnosy	2 140	1 995	2 043	2 011	1 978
F.	Ostatní provozní náklady	5 248	5 100	5 223	5 139	5 055
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-2 504</b>	<b>3 463</b>	<b>3 547</b>	<b>3 491</b>	<b>3 434</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	96	63	42	58	73
VII.	Ostatní finanční výnosy	375	375	375	375	375
K.	Ostatní finanční náklady	773	773	773	773	773
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-494</b>	<b>-461</b>	<b>-440</b>	<b>-456</b>	<b>-471</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2 998</b>	<b>3 002</b>	<b>3 107</b>	<b>3 035</b>	<b>2 963</b>
L.	Daň z příjmů	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-2 998</b>	<b>3 002</b>	<b>3 107</b>	<b>3 035</b>	<b>2 963</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-2 998</b>	<b>3 002</b>	<b>3 107</b>	<b>3 035</b>	<b>2 963</b>

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou stanoveny na základě součinu indexu tržního podílu a indexu růstu trhu a jejich podrobný výpočet je uveden v podkapitole 4.1

Prognóza tržeb. Prognóza provozních položek je provedena v podkapitole 4.2.1, kde je uveden jejich výpočet. Hodnoty byly stanoveny procentuálním podílem k tržbám z prodeje výrobků a služeb. Úpravy hodnot v provozní oblasti byly také stanoveny procentuálním podílem k tržbám, jelikož jsou zde zahrnuty pouze opravné položky k pohledávkám a zásobám, nikoli odpisy.

Provozní výsledek hospodaření vychází ve všech letech kladný a pohybuje se v rozmezí od 3 434 do 3 547 tis. Kč.

Společnost má otevřený kontokorentní úvěr s limitem 4 000 tis. Kč u České spořitelny, který je úročen úrokovou sazbou 7D PRIBOR + 0,78 %. Jelikož žádný orgán státní správy nezveřejňuje predikci vývoje této úrokové sazby bude její výše vypočtena pomocí tří měsíčního PRIBORu. Budoucí hodnoty 7D PRIBORu budou vypočteny pomocí aritmetického průměru podílu 7D PRIBORu a 3M PRIBORu za minulé období (2015-2019). Následně budou touto průměrnou hodnotou vynásobeny budoucí hodnoty úrokové sazby 3M PRIBORu (2020-2023).

Vzorec je následující:

$$3M\ PRIBOR \times \frac{7D\ PRIBOR}{3M\ PRIBOR}$$

**Vzorec 1: Výpočet budoucích hodnot 7D PRIBOR** (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 46: Predikce 7D PRIBORu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle České národní banky)

Rok	2020	2021	2022	2023
7D PRIBOR	0,80 %	0,26 %	0,66 %	1,05 %
7D PRIBOR + 0,78 %	1,58 %	1,04 %	1,44 %	1,83 %
Nákladové úroky (tis. Kč)	63	42	58	73

Hodnota ostatních finančních výnosů a nákladů byla ponechána ve stejné výši, jako v roce 2019. Tyto položky představují kurzové zisky nebo ztráty a jelikož nelze stanovit jejich budoucí vývoj, byly ponechány v poslední známé výši.

Z tabulky tedy plyne, že společnost dosahuje ve všech budoucích letech záporného finančního výsledku hospodaření, avšak podnik nikdy nedosahoval kladného finančního VH. Jeho hodnota se pohybuje průměrně okolo hodnoty -457 tis. Kč.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost by měla v letech 2020-2023 dosahovat kladného výsledku hospodaření, kdy nejvyššího VH by mělo být dosaženo v roce 2021, konkrétně 3 107 tis. Kč. Daň z příjmů podnik nehradí, jelikož podniku vznikla v roce 2019 daňová ztráta, kterou je možno uplatnit po dobu pěti následujících zdaňovacích období, a tedy mu nevzniká daňová povinnost.

### Plánovaná rozvaha

Plán rozvahy se skládá z plánu aktiv a pasiv. Všechny hodnoty byly již vypočteny v podkapitole 4.2.2 na straně 90 a následující. Výpočet peněžních prostředků bude uveden v dalších částech diplomové práce.

**Tabulka č. 47: Plánovaná rozvaha – aktiva – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>80 521</b>	<b>81 075</b>	<b>84 787</b>	<b>87 409</b>	<b>89 962</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>80 255</b>	<b>80 809</b>	<b>84 521</b>	<b>87 143</b>	<b>89 696</b>
C. I.	Zásoby	60 901	64 349	65 906	64 843	63 786
C. II.	Pohledávky	14 848	14 077	14 417	14 185	13 954
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	14 848	14 077	14 417	14 185	13 954
C. IV.	Peněžní prostředky	4 506	2 383	4 198	8 115	11 956
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>

Jak již bylo řečeno dříve, společnost nevlastní žádný dlouhodobý majetek, tudíž dosahuje položka dlouhodobého majetku nulových hodnot a oběžná aktiva tvoří veškerou hodnotu aktiv. Hodnoty zásob a krátkodobých pohledávek byly stanoveny za pomoci dob obratu. Podnik v minulosti neměl žádné dlouhodobé pohledávky a stejně je uvažováno i do budoucna. Hodnota peněžních prostředků je převzata z Výkazu o peněžních tocích, který je uveden níže. Jejich výše je od roku 2020 stále rostoucí a v roce 2023 by mělo být dosaženo mnohonásobně vyšší hodnoty, než tomu bylo v minulosti. Vysoké hodnoty peněžních aktiv by měly zlepšit výsledky likvidity a podnik by se měl stát stabilnějším.

U položky časového rozlišení aktiv je po celé období ponechána hodnota roku 2019.

Hodnota celkových aktiv je v celém období rostoucí a v roce 2023 by měla aktiva dosahovat hodnoty 89 962 tis. Kč.



**Tabulka č. 48: Plánovaná rozvaha - pasiva - optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>80 521</b>	<b>81 075</b>	<b>84 787</b>	<b>87 409</b>	<b>89 962</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>53 079</b>	<b>56 081</b>	<b>59 188</b>	<b>62 223</b>	<b>65 186</b>
A.I.	Základní kapitál	74 100	74 100	74 100	74 100	74 100
A. II.	Ážio a fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	642	642	642	642	642
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-18 665	-21 663	-18 661	-15 554	-12 519
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-18 665	-21 663	-18 661	-15 554	-12 519
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2 998	3 002	3 107	3 035	2 963
B.+ C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>27 442</b>	<b>24 994</b>	<b>25 599</b>	<b>25 186</b>	<b>24 776</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>C. Závazky</b>	<b>27 442</b>	<b>24 994</b>	<b>25 599</b>	<b>25 186</b>	<b>24 776</b>
C.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	27 442	24 994	25 599	25 186	24 776
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Z Tabulky č. 47 a Tabulky č. 48 je patrné, že hodnota celkových aktiv a celkových pasiv dosahuje stejné výše, lze tedy říct, že byla splněna tzv. bilanční rovnováha rozvahy. Vlastní kapitál společnosti tvoří větší část celkových pasiv a mělo by docházet k jeho stálému zvyšování. Růst je zapříčiněn snižující se hodnotou neuhrazené ztráty minulých let v návaznosti na kladný výsledek hospodaření běžného účetního období. Do položky výsledku hospodaření minulých let je převáděn výsledek hospodaření běžného účetního období, stejně jako v letech minulých. Hodnota základního kapitálu je již několik let stabilní a do budoucna se neuvažuje o její změně, proto je hodnota ponechána ve stejné výši, jako v roce 2019. Fondy ze zisku jsou také od roku 2015 neměnné, s čímž je uvažováno i v budoucích letech.

Cizí zdroje by měly mezi roky 2020-2021 růst a od roku 2021 poté klesat, a tedy kopírují vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb optimistické varianty, jelikož jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky jsou stanoveny na základě doby obratu. Hodnota časového rozlišení byla převzata z poslední známé hodnoty roku 2019.

## Plánované cash flow

Přehled o peněžních tocích je posledním výkazem, který využívá hodnoty získané z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Konečný stav peněžních prostředků pak tvoří položku peněžních prostředků v aktivech rozvahy. Veškeré hodnoty v níže uvedené tabulce jsou v tis. Kč.

**Tabulka č. 49: Plánované cash flow - optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 506	2 383	4 198	8 115
Cash Flow z provozní činnosti	-2 123	1 815	3 917	3 841
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění	3 002	3 107	3 035	2 963
Odpisy	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-3 448	-1 557	1 063	1 057
Změna krátkodobých pohledávek	771	-340	232	231
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Změna krátkodobých závazků	-2 448	605	-413	-410
Cash Flow z investiční činnosti	0	0	0	0
Cash Flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu	3 002	3 107	3 035	2 963
Odečet běžného výsledku hospodaření	-3 002	-3 107	-3 035	-2 963
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0	0
<b>Celkové Cash Flow</b>	<b>-2 123</b>	<b>1 815</b>	<b>3 917</b>	<b>3 841</b>
Stav peněžních prostředků na konci období	2 383	4 198	8 115	11 956

Výkaz cash flow je rozdělen do tří částí, konkrétně cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

Cash flow z provozní činnosti je v prvním roce záporné z důvodu meziročního růstu zásob a snížení krátkodobých závazků. A jelikož podnik nevlastní dlouhodobý majetek, nemůže cash flow z provozní oblasti zvýšit hodnota odpisů, jelikož je nulová. V dalších letech už je předpokládána kladná hodnota tohoto cash flow.

Cash flow z investiční činnosti je díky absenci dlouhodobého majetku v podniku nulové ve všech letech.

Hodnota cash flow z finanční činnosti je také nulová, jelikož meziroční změna vlastního kapitálu je ve stejné výši jako odečtená hodnota běžného výsledku hospodaření a dlouhodobé závazky podnik nemá.

Celkové cash flow je tedy tvořeno pouze hodnotou cash flow z provozní oblasti.

Konečný stav peněžních prostředků je rozdílem peněžních prostředků na začátku období a celkovým cash flow. V dalších letech se stává tato hodnota počátečním stavem peněžních prostředků. V roce 2023 by měl být konečný stav peněžních prostředků v hodnotě 11 956 tis. Kč.

#### 4.3.2 Pesimistická varianta finančního plánu

Druhou variantou finančního plánu je varianta pesimistická. Struktura této varianty bude totožná s optimistickou variantou. Jelikož byla daná metodika detailně popsána v optimistické variantě, bude zde popis stručnější a bude věnována pozornost spíše odlišným položkám.

#### Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z prodej výrobků a služeb	157 383	152 385	147 545	142 860	138 323
A.	Výkonová spotřeba	114 803	112 159	108 596	105 148	101 809
B.	Změna stavu zásob vl. činností	2 740	613	594	575	557
C.	Aktivace	-38	-30	-29	-28	-28
D.	Osobní náklady	38 654	35 535	34 407	33 314	32 256
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	620	-2 111	-2 044	-1 979	-1 916
III.	Ostatní provozní výnosy	2 140	1 889	1 829	1 771	1 715
F.	Ostatní provozní náklady	5 248	4 828	4 675	4 526	4 383
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-2 504</b>	<b>3 280</b>	<b>3 175</b>	<b>3 075</b>	<b>2 977</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	96	63	42	58	73
VII.	Ostatní finanční výnosy	375	375	375	375	375
K.	Ostatní finanční náklady	773	773	773	773	773
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-494</b>	<b>-461</b>	<b>-440</b>	<b>-456</b>	<b>-471</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2 998</b>	<b>2 819</b>	<b>2 735</b>	<b>2 619</b>	<b>2 506</b>
L.	Daň z příjmů	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-2 998</b>	<b>2 819</b>	<b>2 735</b>	<b>2 619</b>	<b>2 506</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-2 998</b>	<b>2 819</b>	<b>2 735</b>	<b>2 619</b>	<b>2 506</b>

Hodnoty tržeb z prodeje výrobků a služeb vychází z podkapitoly 4.1 Prognóza tržeb, konkrétně z jejich pesimistické varianty. Stejně jako u optimistické varianty finančního plánu jsou stanoveny také hodnoty provozních položek u této varianty finančního plánu. Jejich podrobný výpočet je uveden v části 4.2.1 Stanovení a prognóza ziskové marže.

Provozní výsledek hospodaření je ve všech budoucích letech kladný, ale od roku 2020 stále klesající, až na hodnotu 2 977 tis. Kč.

Nákladové úroky a podobné náklady jsou plánovány ve stejné výši, jako u optimistické varianty. Jejich výpočet je tedy uveden v kapitole 4.3.1, konkrétně Plánovaný výkaz zisku a ztráty.

Hodnoty ostatních finančních nákladů a výnosů jsou ponechány ve výši poslední známé hodnoty, jelikož se jedná o kurzové ztráty a zisky, které je obtížné predikovat. Finanční výsledek hospodaření je tedy opět záporný, stejně jako u optimistické varianty finančního plánu.

Výsledek hospodaření před zdaněním je opět totožný jako výsledek hospodaření za běžné účetní období, jelikož společnost nehradí daň z příjmů.

### Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha se opět dělí na dvě části, a to část aktiv a část pasiv.

**Tabulka č. 51: Plánovaná rozvaha - aktiva - pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>80 521</b>	<b>79 563</b>	<b>81 546</b>	<b>83 438</b>	<b>85 239</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>80 255</b>	<b>79 297</b>	<b>81 280</b>	<b>83 172</b>	<b>84 973</b>
C. I.	Zásoby	60 901	60 926	58 991	57 117	55 303
C. II.	Pohledávky	14 848	13 328	12 905	12 495	12 098
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	14 848	13 328	12 905	12 495	12 098
C. IV.	Peněžní prostředky	4 506	5 043	9 385	13 559	17 571
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>	<b>266</b>

Položky aktiv jsou plánovány za pomoci stejných metod jako u optimistické varianty. Celková hodnota aktiv je nižší než u optimistické varianty z důvodu nižších tržeb, od kterých se hodnoty jednotlivých položek odvíjí. Hodnoty celkových aktiv jsou i přes snižující se zásoby a krátkodobé pohledávky rostoucí z důvodu mnohonásobně se zvyšujících peněžních prostředků. Celková aktiva tedy od roku 2020 rostou z hodnoty 79 297 tis. Kč na hodnotu 85 239 tis. Kč, což je rozdíl o 5 942 tis. Kč.

**Tabulka č. 52: Plánovaná rozvaha - pasiva - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)**

PASIVA		v tis. Kč				
		2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>80 521</b>	<b>79 563</b>	<b>81 546</b>	<b>83 438</b>	<b>85 239</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>53 079</b>	<b>55 898</b>	<b>58 633</b>	<b>61 252</b>	<b>63 758</b>
A.I.	Základní kapitál	74 100	74 100	74 100	74 100	74 100
A. II.	Ážio a fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	642	642	642	642	642
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-18 665	-21 663	-18 844	-16 109	-13 490
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-18 665	-21 663	-18 844	-16 109	-13 490
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2 998	2 819	2 735	2 619	2 506
B.+ C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>27 442</b>	<b>23 665</b>	<b>22 913</b>	<b>22 186</b>	<b>21 481</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.	<b>C. Závazky</b>	<b>27 442</b>	<b>23 665</b>	<b>22 913</b>	<b>22 186</b>	<b>21 481</b>
C.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	27 442	23 665	22 913	22 186	21 481
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Hodnoty celkových pasiv dosahují v celém budoucím období stejných hodnot jako celková aktiva a tím je opět zachována bilanční rovnováha rozvahy. Vlastní kapitál díky snižování neuhrazené ztráty minulých let roste, z hodnoty 55 898 tis. Kč na hodnotu 63 758 tis. Kč. Neuhrazená ztráta minulých let je snižována o kladné hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období.

V závislosti na tržbách z prodeje výrobků a služeb se snižují také krátkodobé závazky.

## Plánované cash flow

Veškeré uvedené hodnoty v tabulce jsou v tis. Kč.

**Tabulka č. 53: Plánované cash flow - pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Stav peněžních prostředků na začátku období	4 506	5 043	9 385	13 559
Cash Flow z provozní činnosti	537	4 342	4 174	4 012
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění	2 819	2 735	2 619	2 506
Odpisy	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-25	1 935	1 873	1 814
Změna krátkodobých pohledávek	1 520	423	410	397
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0	0
Změna krátkodobých závazků	-3 777	-752	-728	-705
Cash Flow z investiční činnosti	0	0	0	0
Cash Flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Změna vlastního kapitálu	2 819	2 735	2 619	2 506
Odečet běžného výsledku hospodaření	-2 819	-2 735	-2 619	-2 506
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0	0
Celkové Cash Flow	537	4 342	4 174	4 012
Stav peněžních prostředků na konci období	5 043	9 385	13 559	17 571

Z důvodu nižších hodnot zásob a krátkodobých pohledávek, které by měly v dalších letech stále klesat je dosaženo vyšší hodnoty celkového cash flow než u optimistické varianty. Díky těmto skutečnostem je v pesimistické variantě předpokládáno dosažení vyšší hodnoty peněžních prostředků než ve variantě optimistické. Je to také způsobeno tím, že podnik nebude muset vázat tolik peněžních prostředků v položkách pracovního kapitálu.

## 4.4 Zhodnocení variant finančního plánu

V této části diplomové práce budou zhodnoceny obě varianty finančních plánů za pomoci finanční analýzy. Bude zde provedena analýza rozdílových a vybraných poměrových ukazatelů a také soustav ukazatelů. V následujících tabulkách bude optimistická varianta označena zelenou barvou a pesimistická červenou barvou.

#### 4.4.1 Analýza rozdílových ukazatelů

V této části budou vypočteny hodnoty čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžně-pohledávkového fondu. Veškeré hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tis. Kč.

Tabulka č. 54: Analýza rozdílových ukazatelů pro plánované období (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Čistý pracovní kapitál	55 815	58 922	61 957	64 920
Čisté pohotové prostředky	-22 611	-21 401	-17 071	-12 820
Čistý peněžně-pohledávkový fond	-8 534	-6 984	-2 886	1 134
Čistý pracovní kapitál	55 632	58 367	60 986	63 492
Čisté pohotové prostředky	-18 621	-13 528	-8 626	-3 910
Čistý peněžně-pohledávkový fond	-5 294	-624	3 869	8 188

Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou u optimistické varianty vyšší než u varianty pesimistické. Výpočet je proveden jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazatele čistých pohotových prostředků a čistého peněžně-pohledávkového fondu poté dosahují v optimistické variantě horších hodnot než ve variantě pesimistické. Důvodem je vyšší hodnota peněžních prostředků právě u pesimistické varianty, jelikož čisté pohotové prostředky jsou rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. U ČPPF je dokonce dosaženo v roce 2023 kladných hodnot u obou variant, opět vyšší u pesimistické varianty.

#### 4.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato část bude obsahovat vybrané ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

##### Ukazatele likvidity

Mezi ukazatele likvidity patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Hodnoty ukazatelů za minulé období jsou uvedeny v kapitole 3.3.3 viz Tabulka č. 18.



**Tabulka č. 55: Ukazatele likvidity pro plánované období (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Běžná likvidity</b>	3,23	3,30	3,46	3,62
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,66	0,73	0,89	1,05
<b>Pohotová likvidita</b>	0,10	0,16	0,32	0,48
<b>Běžná likvidity</b>	3,35	3,55	3,75	3,96
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,78	0,97	1,17	1,38
<b>Pohotová likvidita</b>	0,21	0,41	0,61	0,82

Z výše uvedené tabulky je patrné, že se hodnoty likvidity budou v budoucích letech stále zlepšovat a budou mít rostoucí vývoj. Hodnoty likvidity u pesimistické varianty dosahují vyšších hodnot než hodnoty optimistické varianty, což je způsobeno snižujícími se hodnotami krátkodobých závazků a také zásob a mnohonásobně vyššími peněžními prostředky. V porovnání s minulými hodnotami dosahuje pesimistická varianta ve všech letech lepších výsledků.

#### **Ukazatele rentability**

V této části bude vypočtena rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS) za plánované období 2020-2023. Hodnoty ukazatelů za minulé období jsou uvedeny v kapitole 3.3.3 viz Tabulka č. 19.

**Tabulka č. 56: Ukazatele rentability pro plánované období (Zdroj: Vlastní zpracování)**

<b>Rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ROA</b>	4,27 %	4,18 %	3,99 %	3,82 %
<b>ROE</b>	5,35 %	5,25 %	4,88 %	4,55 %
<b>ROS</b>	2,15 %	2,15 %	2,15 %	2,15 %
<b>ROA</b>	4,12 %	3,89 %	3,68 %	3,49 %
<b>ROE</b>	5,04 %	4,66 %	4,28 %	3,93 %
<b>ROS</b>	2,15 %	2,15 %	2,15 %	2,15 %

U ukazatelů rentability je lepších hodnot dosaženo u optimistické varianty z důvodu vyššího jak provozního výsledku hospodaření, tak výsledku hospodaření po zdanění, který je využit u rentability vlastního kapitálu. Hodnoty rentability tržeb jsou na velmi

podobné úrovni, jelikož hodnoty provozního výsledku hospodaření i výsledku hospodaření po zdanění jsou téměř stále ve stejné výši. V roce 2019 nabývaly ukazatelé rentability záporných hodnot z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření po zdanění. I v letech 2017 a 2018 bylo dosaženo velice nízkých hodnot ukazatelů rentability z důvodu nízké úrovně již zmíněných výsledků hospodaření.

### Ukazatele aktivity

Hodnoty ukazatelů za minulé období jsou uvedeny v kapitole 3.3.3 viz Tabulka č. 20.

**Tabulka č. 57: Ukazatele aktivity pro plánované období** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,99krát	1,94krát	1,86krát	1,77krát
<b>Obrat zásob</b>	2,50krát	2,50krát	2,50krát	2,50krát
<b>Doba obratu zásob</b>	143,93 dní	143,93 dní	143,93 dní	143,93 dní
<b>Doba obratu pohledávek</b>	31,49 dní	31,49 dní	31,49 dní	31,49 dní
<b>Doba obratu závazků</b>	55,91 dní	55,91 dní	55,91 dní	55,91 dní
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,92krát	1,81krát	1,71krát	1,62krát
<b>Obrat zásob</b>	2,50krát	2,50krát	2,50krát	2,50krát
<b>Doba obratu zásob</b>	143,93 dní	143,93 dní	143,93 dní	143,93 dní
<b>Doba obratu pohledávek</b>	31,49 dní	31,49 dní	31,49 dní	31,49 dní
<b>Doba obratu závazků</b>	55,91 dní	55,91 dní	55,91 dní	55,91 dní

Hodnoty obratu celkových aktiv u obou variant klesají, avšak u optimistické varianty jsou dosažené hodnoty o něco vyšší. Důvodem vyšších hodnot jsou vyšší hodnoty celkových aktiv a také tržeb u optimistické varianty. U ostatních ukazatelů je dosaženo velmi podobného nebo stejného výsledku v obou variantách. V porovnání s minulými hodnotami ukazatele obratu celkových aktiv je však dosaženo nižších výsledků. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků však dosahují vyšších hodnot než v minulých letech, kdy průměrná doba obratu pohledávek byla 28,16 dnů a doba obratu závazků činila 35,55 dnů. Doba obratu zásob se pohybuje ve stejné výši jako průměrná hodnota za minulé období, která dosahovala výše 143,15 dnů.

## Ukazatele zadluženosti

Hodnoty ukazatelů za minulé období jsou uvedeny v kapitole 3.3.3 viz Tabulka č. 21.

**Tabulka č. 58: Ukazatele zadluženosti pro plánované období** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
<b>Celková zadluženost</b>	30,83 %	30,19 %	28,81 %	27,54 %
<b>Úrokové krytí</b>	54,97krát	84,45krát	60,19krát	47,04krát
<b>Celková zadluženost</b>	29,74 %	28,10 %	26,59 %	25,20 %
<b>Úrokové krytí</b>	52,06krát	75,61krát	53,01krát	40,78krát

Výsledky celkové zadluženosti optimistické varianty pro plánované období se stejně jako v minulém období pohybují okolo hodnoty 30 %, avšak od roku 2020 dochází k jejich neustálému snižování, až na hodnotu 27,54 %. Snižující se hodnoty znamenají, že podnik bude více využívat vlastní kapitál než cizí zdroje. Stejně tak je to předpokládáno u celkové zadluženosti v pesimistické variantě, avšak zde budou hodnoty ve všech budoucích letech nižší než 30 %.

Hodnoty úrokového krytí mají v obou variantách kolísavý trend. Mezi roky 2020 a 2021 dochází k růstu a v následujících letech je už předpokládáno snižování tohoto ukazatele. Důvodem snižování je klesající hodnota provozního výsledku hospodaření.

### 4.4.3 Analýza soustav ukazatelů

V této části bude vypočten Altmanův model, Index IN05 a Kralickův Quicktest za budoucí období. Hodnoty ukazatelů za minulé období jsou uvedeny v kapitole 3.3.4 viz Tabulka č. 22, Tabulka 23 a Tabulka 25.

**Tabulka č. 59. Analýza soustav ukazatelů pro plánované období** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
<b>Altmanův index</b>	3,55	3,54	3,52	3,51
<b>IN05</b>	1,66	1,67	1,68	1,69
<b>Kralickův Quicktest</b>	1,25	2,00	1,75	1,75
<b>Altmanův index</b>	3,53	3,51	3,51	3,51
<b>IN05</b>	1,67	1,68	1,70	1,72
<b>Kralickův Quicktest</b>	2,50	1,75	1,50	1,50

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že Altmanův model v optimistické variantě bude dosahovat ve všech letech vyšších hodnot než 2,9, což je hraniční hodnota pro finančně zdravý podnik. V pesimistické variantě je dosahováno o něco nižších hodnot, avšak stále převyšují hodnotu 2,9. Stejně tak tomu bylo i v minulém období, kdy podnik dosahoval též hodnot vyšších než 2,9. Je tedy zřejmé, že podniku ani v budoucnu nebude hrozit bankrot.

U Indexu IN05 je v porovnání s pesimistickou variantou u optimistické dosahováno poněkud nižších hodnot, i přes to hodnoty převyšují hranici 1,6. Pokud hodnoty ukazatele nabývají takovýchto hodnot, znamená to, že by podnik neměl být ohrožen bankrotem. V minulém období bylo takových hodnot dosaženo pouze v roce 2015, 2016 a 2017.

Kralickův Quicktest slouží k určení finančního zdraví podniku. Snahou modelu je určit bonitu daného podniku. Finančně zdravý podnik by měl u tohoto modelu dosáhnout hodnoty vyšší než 3, pokud je hodnota v rozmezí 1-3 podnik se nachází v tzv. šedé zóně a je těžší určit jeho budoucí vývoj. Nejblíže hodnotě 3 by měl být podnik v roce 2020 u pesimistické varianty, kdy bude dosaženo hodnoty 2,50. V dalších letech by mělo docházet ke snižování, až na hodnotu 1,50. U optimistické varianty by měl ukazatel od roku 2021 vykazovat lepší hodnoty než u pesimistické varianty.

V minulém období bylo dosaženo nejlepších hodnot v roce 2016 a 2018, kdy byla výsledná hodnota 2,50 a nejvíce se tak přiblížila hodnotě 3, což je hranice pro bonitní podniky. V roce 2019, však ukazatel nabýval hodnoty 1,00 a podnik se tak nacházel na hranici špatné finanční situace.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavení finančního plánu společnosti HEDVA, a.s. pro následující tři roky. Návrh finančního plánu měl být sestaven na základě strategické a finanční analýzy, která měla být provedena za posledních pět let, a to včetně porovnání s konkurencí.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První z nich byla zaměřena na cíle a postupy v rámci této práce a také zde byly uvedeny použité metody zpracování diplomové práce.

Druhá kapitola obsahovala teoretická východiska zpracována na základě odborné literatury. Teorie obsahovala pojmy jako je finanční plánování, jeho principy a zásady, které je nutné dodržet. Dále byla objasněna teorie týkající se finančního plánu, jeho druhy a také postupy při plánování jednotlivých výkazů. V neposlední řadě zde byla také popsána teorie zabývající se strategickou a finanční analýzou.

Ve třetí části byla představena analyzovaná společnost HEDVA, a.s., která se zabývá výrobou tkaných textilií. Poté následovala strategická analýza. Tato analýza zahrnovala PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a McKinseyho model „7S“. Po strategické analýze následovala finanční analýza, která byla sestavena za posledních pět let, tedy za roky 2015-2019. Finanční analýza obsahovala horizontální a vertikální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty, dále následovala analýza rozdílových ukazatelů, vybraných poměrových ukazatelů, konkrétně vybraných ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. V neposlední řadě byla také provedena analýzy soustav ukazatelů, konkrétně Altmanův model, Index IN05 a Kralickův Quicktest. Vybrané výsledky finanční analýzy byly porovnány s oborovým průměrem a také dvěma konkurenty, konkrétně společností SVITAP J.H.J. s r.o. a společností SILK & PROGRESS s r.o. Na konci této kapitoly byl proveden souhrn analýz v podobě SWOT analýzy. Tato analýza udává, že podnik nabízí kvalitní výrobky, má loajální zaměstnance, silné dodavatelsko-odběratelské vztahy, naopak slabou stránkou podniku je nízký objem peněžních prostředků a nízká pohotová a okamžitá likvidita. Zásadní příležitostí podniku je rozšíření výrobků o zdravotnické potřeby, ale hrozba spočívá v levných výrobcích z Číny.

Poslední kapitola diplomové práce se zabývala již samotným zpracováním návrhu finančního plánu v optimistické a také pesimistické variantě. Jako první byla provedena prognóza tržeb, při níž bylo využito regresní analýzy a časových řad. Výsledkem byla prognóza tržeb trhu ve dvou zmíněných variantách. Poté následovala také prognóza tržeb společnosti. Výsledkem optimistické varianty byl růst tržeb podniku, ale současný pokles tržního podílu na trhu CZ-NACE 13.2, naopak u pesimistické varianty došlo k meziročnímu růstu tržního podílu a také celkových tržeb podniku. Pro sestavení finančního plánu bylo také nutné provést prognózu provozní ziskové marže, která byla provedena podílem na tržbách a dále také prognózu pracovního kapitálu. Jelikož společnost nevlastní dlouhodobý majetek prognóza investic nebyla provedena. Následně byl sestaven finanční plán v optimistické a pesimistické variantě. Po sestavení finančních plánů došlo k jejich zhodnocení pomocí finanční analýzy. Z provedeného hodnocení bylo zjištěno, že by u podniku HEDVA, a.s. mělo dojít ke zlepšení téměř ve všech oblastech. Mělo by dojít ke zlepšení v oblasti běžné, pohotové a také okamžité likvidity, rentability a také zadluženosti. Dle provedených soustav ukazatelů by podnik v budoucích čtyřech letech neměl být ohrožen bankrotem a měl by dosahovat podobných hodnot, jako v minulých letech.

Dle stanovení hlavního cíle diplomové práce a také zadání práce, lze říct, že byl daný cíl splněn, jelikož došlo k navržení finančního plánu společnosti HEDVA, a.s. pro následující tři roky. Finanční plán byl stanoven na základě strategické a finanční analýzy, která byla provedena dle zadání za posledních pět let.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

50. Kolokvium – šetření prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2020-2023), *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2021. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/setreni-prognoz-makroekonomického-vyvoje/2020/50-kolokvium-setreni-prognoz-makroekon-40173>

CETHAMR, Václav, Jiří Dědina, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

*Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, 2021. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

*Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2021. [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. *Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik": SWOT analýza* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Dostupné z: [http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf)

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HEDVA, a.s. [online]. 2021. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <http://www.hedva.cz/>

HEDVA, a.s. *Organizační řád společnosti HEDVA, a.s.* Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2020.

HEDVA, a.s. *Výroční zpráva 2015*. Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2016.

HEDVA, a.s. *Výroční zpráva 2016*. Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2017.

- HEDVA, a.s. *Výroční zpráva 2017*. Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2018.
- HEDVA, a.s. *Výroční zpráva 2018*. Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2019.
- HEDVA, a.s. *Výroční zpráva 2019*. Moravská Třebová: HEDVA, a.s., 2020.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Petr NOVÁK a kolektiv, 2015 *Finanční strategie: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-562-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.
- Makroekonomická predikce – leden 2021, *Ministerstvo financí České republiky*, [online]. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr a kolektiv, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.



*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2021. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2021. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz>

*ORCZ.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.orcz.cz/cs>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR: Interaktivní tabulka, *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2021. [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kolektiv, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

*SILK & PROGRESS, spol s r.o.* [online]. 2021. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.silkandprogress.cz/cs>

SILK & PROGRESS, spol s r.o. *Účetní závěrka 2015*. Moravská Chrastová: SILK & PROGRESS, spol s r.o., 2016.

SILK & PROGRESS, spol s r.o. *Účetní závěrka 2016*. Moravská Chrastová: SILK & PROGRESS, spol s r.o., 2017.

SILK & PROGRESS, spol s r.o. *Účetní závěrka 2017*. Moravská Chrastová: SILK & PROGRESS, spol s r.o., 2018.

SILK & PROGRESS, spol s r.o. *Účetní závěrka 2018*. Moravská Chrastová: SILK & PROGRESS, spol s r.o., 2019.

SILK & PROGRESS, spol s r.o. *Účetní závěrka 2019*. Moravská Chrastová: SILK & PROGRESS, spol s r.o., 2020.

SVITAP J.H.J. spol s r.o. [online]. 2021. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.svitap.cz/>

SVITAP J.H.J. spol s r.o. *Výroční zpráva 2015*. Svitavy: SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2016.

SVITAP J.H.J. spol s r.o. *Výroční zpráva 2016*. Svitavy: SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2017.

SVITAP J.H.J. spol s r.o. *Výroční zpráva 2017*. Svitavy: SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2018.

SVITAP J.H.J. spol s r.o. *Výroční zpráva 2018*. Svitavy: SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2019.

SVITAP J.H.J. spol s r.o. *Výroční zpráva 2019*. Svitavy: SVITAP J.H.J. spol s r.o., 2020.

ŠIMAN, Josef a Petr Petera, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

Vláda České republiky [online]. Praha, ©2009-2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPPF	čistý peněžně-pohledávkový fond
ČR	Česká republika
DM	dlouhodobý majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
Kč	korun českých
mld.	miliarda
např.	například
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita celkových vložených aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
Sb.	sbírka
s.r.o. (spol. s r.o.)	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Doporučená forma SWOT analýzy .....	25
Obrázek č. 2: Logo společnosti HEDVA, a.s. ....	49

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralického Quicktestu .....	36
Tabulka č. 2: Predikce růstu reálného HDP v procentech .....	52
Tabulka č. 3: Predikce vývoje průměrné míry inflace v ČR .....	53
Tabulka č. 4: Predikce vývoje míry nezaměstnanosti v ČR .....	53
Tabulka č. 5: Predikce vývoje průměrné sazby 3M PRIBOR .....	54
Tabulka č. 6: Vývoj měnově-politických nástrojů ČNB .....	54
Tabulka č. 7: Predikce vývoje kurzu CZK/EUR .....	54
Tabulka č. 8: Vývoj počtu obyvatel v Pardubickém kraji .....	55
Tabulka č. 9: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Pardubickém kraji.....	55
Tabulka č. 10: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Pardubickém kraji .....	55
Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv .....	61
Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv .....	61
Tabulka č. 13: Vertikální analýza pasiv.....	63
Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv.....	63
Tabulka č. 15: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	65
Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	66
Tabulka č. 17: Analýza rozdílových ukazatelů.....	67
Tabulka č. 18: Ukazatele likvidity .....	69
Tabulka č. 19: Ukazatele rentability .....	70
Tabulka č. 20: Ukazatele aktivity .....	72
Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti .....	74
Tabulka č. 22: Altmanův model .....	75
Tabulka č. 23: Index IN05 .....	76

Tabulka č. 24: Kralickův Quicktest .....	76
Tabulka č. 25: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu .....	77
Tabulka č. 26: Silné a slabé stránky ve SWOT analýze .....	79
Tabulka č. 27: Příležitosti a hrozby ve SWOT analýze .....	79
Tabulka č. 28: Vyhodnocení SWOT analýzy .....	79
Tabulka č. 29: Závislost tržeb v odvětví na vybraných makroekonomických ukazatelích .....	82
Tabulka č. 30: Index determinace vybraných trendů prognózy tržeb odvětví.....	82
Tabulka č. 31: Prognóza tržeb v odvětví - regresní analýza .....	83
Tabulka č. 32: Index determinace vybraných trendů prognózy tržeb odvětví.....	84
Tabulka č. 33: Prognóza tržeb v odvětví - regresní analýza časových řad .....	85
Tabulka č. 34: Optimistická varianta prognózy tržeb odvětví a společnosti HEDVA, a.s. ....	86
Tabulka č. 35: Pesimistická varianta prognózy tržeb odvětví a společnosti HEDVA, a.s. ....	87
Tabulka č. 36: Optimistická a pesimistická varianta prognózy tržeb společnosti HEDVA, a.s. ....	88
Tabulka č. 37: Stanovení provozní ziskové marže shora za roky 2015-2019 .....	88
Tabulka č. 38: Stanovení provozní ziskové marže zdola za roky 2015-2019 .....	89
Tabulka č. 39: Provozní zisková marže zdola .....	90
Tabulka č. 40: Optimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření.....	90
Tabulka č. 41: Pesimistická varianta prognózy provozního výsledku hospodaření .....	91
Tabulka č. 42: Stanovení doby obratu zásob, pohledávek a závazků za roky 2015-2019 .....	92
Tabulka č. 43: Optimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu pro roky 2020-2023 .....	92

Tabulka č. 44: Pesimistická varianta prognózy nepeněžních složek pracovního kapitálu za roky 2020-2023 .....	93
Tabulka č. 45: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta.....	94
Tabulka č. 46: Predikce 7D PRIBORu .....	95
Tabulka č. 47: Plánovaná rozvaha – aktiva – optimistická varianta.....	96
Tabulka č. 48: Plánovaná rozvaha - pasiva - optimistická varianta .....	97
Tabulka č. 49: Plánované cash flow - optimistická varianta .....	98
Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta .....	100
Tabulka č. 51: Plánovaná rozvaha - aktiva - pesimistická varianta.....	101
Tabulka č. 52: Plánovaná rozvaha - pasiva - pesimistická varianta .....	102
Tabulka č. 53: Plánované cash flow - pesimistická varianta .....	103
Tabulka č. 54: Analýza rozdílových ukazatelů pro plánované období.....	104
Tabulka č. 55: Ukazatele likvidity pro plánované období.....	105
Tabulka č. 56: Ukazatele rentability pro plánované období.....	105
Tabulka č. 57: Ukazatele aktivity pro plánované období .....	106
Tabulka č. 58: Ukazatele zadluženosti pro plánované období.....	107
Tabulka č. 59. Analýza soustav ukazatelů pro plánované období.....	107

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Polynomický trend (2. stupně) pro tržby odvětví - regresní analýza.....	83
Graf č. 2: Polynomický trend (2. stupně) pro tržby odvětví - časové řady.....	85



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za období 2015-2019 .....	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti za období 2015-2019 .....	V
Příloha č. 3: Organizační schéma společnosti HEDVA, a.s. ....	VII

**Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za období 2015-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

AKTIVA		hodnoty v tisících Kč				
		2015	2016	2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>79 638</b>	<b>77 367</b>	<b>79 764</b>	<b>79 613</b>	<b>80 521</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	55	18	0	0	0
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	55	18	0	0	0
B. I. 2. 1.	Software	55	18	0	0	0
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0	0
B. II. 1. 1.	Pozemky	0	0	0	0	0
B. I. 1. 2.	Stavby	0	0	0	0	0
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	0	0	0	0	0
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>79 424</b>	<b>77 176</b>	<b>79 597</b>	<b>79 463</b>	<b>80 255</b>
C. I.	Zásoby	62 439	62 340	67 073	63 200	60 901
C. I. 1.	Materiál	14 527	16 599	20 063	15 264	16 149
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	20 589	21 432	20 533	21 049	17 890
C. I. 3.	Výrobky a zboží	26 030	23 629	26 132	26 725	26 827
C. I. 3. 1.	Výrobky	26 030	23 629	26 132	26 725	26 827
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1 293	680	345	162	35
C. II.	Pohledávky	14 926	12 430	11 727	15 236	14 848
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. ii. 2.	Krátkodobé pohledávky	14 926	12 430	11 727	15 236	14 848
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 476	10 884	10 410	13 904	13 542
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4.	Odložená daňová pohledávka	1 450	1 546	1 317	1 332	1 306
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	0	152	0	0	0
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 166	1 117	972	863	1 292
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	284	277	345	458	11
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	0	0	0	11	3
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	2 059	2 406	797	1 027	4 506
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	97	64	112	186	80
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	1 962	2 342	685	841	4 426
D.	<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>159</b>	<b>173</b>	<b>167</b>	<b>150</b>	<b>266</b>
D. 1.	D.1. Náklady příštích období	159	173	167	150	266
D. 2.	D.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D. 3.	D.3. Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

PASIVA		hodnoty v tisících Kč				
		2015	2016	2017	2018	2019
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>79 638</b>	<b>77 367</b>	<b>79 764</b>	<b>79 613</b>	<b>80 521</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>51 425</b>	<b>54 452</b>	<b>55 955</b>	<b>56 077</b>	<b>53 079</b>
A.I.	Základní kapitál	74 100	74 100	74 100	74 100	74 100
A.I. 1.	Základní kapitál	74 100	74 100	74 100	74 100	74 100
A. I. 2.	Vlastní podíly	0	0	0	0	0
A.I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II. 1.	Ážio	0	0	0	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. II. 2. 1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A. II. 2. 3.	Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	642	642	642	642	642
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	640	640	640	640	640
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	2	2	2	2	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-28 133	-23 317	-20 289	-18 787	-18 665
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-28 133	-23 317	-20 289	-18 787	-18 665
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 816	3 027	1 502	122	-2 998
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B.+ C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>25 265</b>	<b>22 915</b>	<b>23 809</b>	<b>23 350</b>	<b>27 442</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
C.	<b>C. Závazky</b>	<b>25 265</b>	<b>22 915</b>	<b>23 809</b>	<b>23 350</b>	<b>27 442</b>
C.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0

C. I. 8.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
C. I. 9.	Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
C. II.	Krátkodobé závazky	25 265	22 915	23 809	23 350	27 442
C. II. 1.	Krátkodobé dluhopisy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 910	2 582	3 913	2 970	3 741
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	92	0	48	124	62
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	17 299	13 736	14 767	15 087	17 687
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	599	849	849	849	849
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 8.	Závazky - ostatní	5 365	5 748	4 232	4 320	5 103
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	1 872	2 056	1 625	1 763	1 880
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	921	893	858	923	1 003
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	344	240	309	453	283
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	2 228	2 559	1 440	1 181	1 937
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 948</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>186</b>	<b>0</b>
D.1.	Výdaje příštích období	2 948	0	0	186	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti za období 2015-2019** (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti HEDVA, a.s.)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT		hodnoty v tisících Kč				
		2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodej výrobků a služeb	163 982	154 073	158 465	156 645	157 383
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	119 240	113 202	118 928	115 647	114 803
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	93 105	88 498	91 361	91 122	90 372
A. 3.	Služby	26 135	24 704	27 567	24 525	24 431
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	420	2 406	-1 353	-1 085	2 740
C.	Aktivace	-143	-68	-33	-23	-38
D.	Osobní náklady	35 803	34 659	35 893	39 252	38 654
D. 1.	Mzdové náklady	27 026	26 198	26 893	29 395	28 941
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 777	8 461	9 000	9 857	9 713
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 663	8 349	8 873	9 723	9 572
D. 2. 2.	Ostatní náklady	114	112	127	134	141
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	-8 355	-1 028	-84	-2 266	620
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37	37	18	0	0
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	37	37	18	0	0
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	0	0	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	-3 738	-676	-513	-345	249
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	-4 654	-389	411	-1 921	371
III.	Ostatní provozní výnosy	1 404	2 893	1 056	2 253	2 140
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	104	0	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	588	328	907	998	1 390
III. 3.	Jiné provozní výnosy	712	2 565	149	1 255	750
F.	Ostatní provozní náklady	12 504	3 655	4 150	6 811	5 248
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	104	0	0	0	0
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	2 016	358	1 032	1 013	1 441
F. 3.	Daně a poplatky	24	35	48	17	13
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	10 360	3 262	3 070	5 781	3 794
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 917</b>	<b>4 140</b>	<b>2 020</b>	<b>562</b>	<b>-2 504</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0

V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	45	37	39	67	96
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	37	39	67	96
VII.	Ostatní finanční výnosy	476	560	615	488	375
K.	Ostatní finanční náklady	1 532	1 636	1 094	861	773
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1 101</b>	<b>-1 113</b>	<b>-518</b>	<b>-440</b>	<b>-494</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>4 816</b>	<b>3 027</b>	<b>1 502</b>	<b>122</b>	<b>-2 998</b>
L.	Daň z příjmů	0	0	0	0	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná	0	0	0	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>4 816</b>	<b>3 027</b>	<b>1 502</b>	<b>122</b>	<b>-2 998</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4 816</b>	<b>3 027</b>	<b>1 502</b>	<b>122</b>	<b>-2 998</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>165 862</b>	<b>157 526</b>	<b>160 136</b>	<b>159 386</b>	<b>159 898</b>

**Příloha č. 3: Organizační schéma společnosti HEDVA, a.s.** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Organizační řád společnosti HEDVA, a.s., 2020).

